

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO Y PRODUCTIVO DE LA
EMPRESA TELE-ATLÁNTIC LTDA., EN EL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURAL
E HISTÓRICO DE SANTA MARTA

FLORENTINO COTES YEPES

MARISELA VARGAS MUNIVE

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA, D.T.C.H.

2002

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO Y PRODUCTIVO DE LA
EMPRESA TELE-ATLÁNTIC LTDA., EN EL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURAL
E HISTÓRICO DE SANTA MARTA**

FLORENTINO COTES YEPES

MARISELA VARGAS MUNIVE

**Memoria de Grado para optar al título de Administrador de Empresas con
énfasis en Finanzas y Sistemas**

Director

RICARDO MAZENETT CANTILLO

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

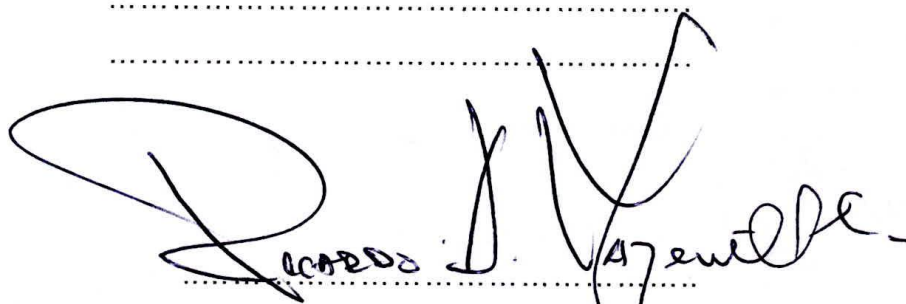
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTA MARTA, D.T.C.H.


2002


Nota de aceptación

.....
.....
.....
.....


Ricardo D. Aguilera

Presidente


Jurado


Jurado

Santa Marta, _____

Dedico A:

Dios Todo Poderoso, quien por su bondad ha permitido que día a día escale un peldaño más en mi vida personal y profesional.

Mis padres, Dórida y Miguel, quienes con su constante empeño y dedicación, así como por sus enseñanzas, han hecho de mí, una persona seria, responsable y cumplidor de mis deberes.

Mi hermana, Teresa (Q.E.P.D.), quien fue parte fundamental de mi crecimiento y desarrollo personal, y con su apoyo permitió el logro de este nuevo triunfo en mi vida, y que con orgullo dedico a su memoria.

Mi hija, Mariana, quien con su cariño y amor, me brindó un poco su tiempo, permitiéndome obtener esta nueva meta.

Mi hermana, Jessica, por su constante ayuda y colaboración, a través del curso de nuestra carrera.

Florentino Cotes

Dedico A:

Este título se lo dedico a Dios, por darme la oportunidad de vivir y de lograr cumplir uno de los objetivos más preciados en mi vida.

Mis padres, quienes de una u otra forma se han esforzado y sacrificado por hacer de mí, una profesional de bien, y quienes con su apoyo y comprensión fueron pilares fundamentales para poder hacer realidad nuestro sueño.

Mis hermanos, por darme su apoyo para hacer posible este triunfo.

Mi novio, quien en este momento tiene la dicha de compartir conmigo esta felicidad

Marisela Vargas Munive.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios, porque nos brindó la gracia espiritual para lograr este triunfo tan importante para nuestras vidas.

La Universidad del Magdalena, por ser una institución forjadora de profesionales de bien.

Ricardo A. Mazennet Cantillo, Esp. En Administración de Empresas, Esp. En Docencia Universitaria, Esp. En Computación para la Docencia, Administrador de Empresas, Tecnólogo en Administración de Empresas Agropecuarias, como Presidente de esta Memoria de Grado.

Ezequiel Linero, Economista, Docente de la Universidad del Magdalena y Jurado de esta Memoria de Grado.

Reinaldo Estrada Flórez, Administrador de Empresas, Docente de la Universidad del Magdalena, Jurado de tesis.

Guedy Germán Maestre Ávila, Administrador de Empresas, por sus aportes y colaboración en el desarrollo de esta Memoria de Grado.

Las entidades: Bell-South, Telesantamarta, Tele-Atlantic, por su colaboración para el normal desarrollo de este Trabajo de Grado.

Compañeros y amigos, quienes infundieron en nosotros el espíritu emprendedor por la búsqueda y consecución de nuestro desarrollo personal y profesional, a través de la consecución de este triunfo.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	xviii
RESUMEN	xxii
PRESENTACIÓN	24
0.1 PROBLEMA	25
0.2 OBJETIVOS	26
0.2.1 Objetivo general	26
0.2.2 Objetivos específicos	26
0.3 JUSTIFICACIÓN	27
0.4 DELIMITACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL	
DEL ESTUDIO	27
0.4.1 Delimitación del Espacio Temporal	27
0.4.2 Delimitación del Espacio Geográfico	28
0.4.3 Duración Estimada	28
0.4.4 Forma de Observar la Población	28
0.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	29
0.5.1 Marco Teórico	29
0.5.1.1 Definición de empresa	30

0.5.1.2	Clasificación de las empresas	32
0.5.2	Marco Conceptual	33
0.5.2.1	El amanecer de una nueva era competitiva	33
0.5.2.2	Inteligencia competitiva	34
0.5.2.3	Fuerzas Competitivas	35
0.5.2.4	Misión	36
0.5.2.5	La Competitividad	37
0.5.2.6	La Competitividad y la estrategia empresarial	38
0.5.2.7	Calidad total: estrategia clave de la competitividad	39
0.5.2.8	Política de productividad y competitividad	40
0.5.2.9	La competitividad está ligada con la promoción	41
0.5.2.10	Caminos a la excelencia	42
0.5.3	Antecedentes	43
0.6	HIPÓTESIS	52
0.6.1	Hipótesis central	52
0.7	DISEÑO METODOLÓGICO	52
0.7.1	Selección de las variables	52
0.7.1.1	Variable dependiente (Y)	53
0.7.1.2	Variables independientes (X)	53
0.7.2	Técnicas e instrumentos a utilizados en la recolección de la información	53
0.7.2.1	Recolección de la información	53
0.7.2.2	Técnicas y procedimientos de análisis	54

1	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	55
1.1	ENTORNO LEGAL	55
1.2	ENTORNO DEMOGRÁFICO	56
1.3	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	57
1.4	ENTORNO ECONÓMICO	58
1.5	ENTORNO POLÍTICO	59
1.6	ENTORNO TECNOLÓGICO	60
2	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	62
3	ASPECTOS GENERALES	66
3.1	ANÁLISIS DEL SECTOR POR MEDIO DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	66
3.1.1	Rivalidad Entre Empresas Competidoras	66
3.1.2	Entrada Potencial de Competidores Nuevos	68
3.1.3	Desarrollo de Servicios Sustitutos	71
3.1.4	Poder De Negociación De Los Proveedores	73
3.1.5	Poder De Negociación De Consumidores	74
3.2	MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	77
3.3	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	79
4	ANÁLISIS INTERNO DE TELE-ATLÁNTIC LTDA.	83
4.1	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	83
4.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	84
5	MATRICES PARA LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	87

5.1	MATRIZ DE LAS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FUERZAS Y AMENAZAS, (DOFA)	87
5.2	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	89
5.3	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	93
6	PLAN DE DESARROLLO ETRATÉGICO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TELE-ATLÁNTIC LTDA.	95
6.1	PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	95
6.1.1	Misión	95
6.1.2	Visión	96
6.1.3	Principios	96
6.1.4	Valores	98
6.1.5	Objetivos Estratégicos	99
6.1.6	Slogan	100
6.1.7	Logotipo	100
6.2	ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	100
6.2.1	Estrategia General	101
6.2.2	Estrategias por Áreas	102
6.3	PROGRAMAS	105
6.3.1	Programa de Proyección a la Comunidad	105
6.3.2	Programa de Gestión	105
6.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106
6.4.1	Manual de Funciones y Procedimientos	107
7	CONCLUSIONES	113

8	RECOMENDACIONES	116
	BIBLIOGRAFÍA	118
	ANEXOS	120

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución y participación en el mercado, de las unidades económicas comercializadoras de líneas de telefonía celular de la empresa Bell-South en el Distrito de Santa Marta	63
Tabla 2 Matriz de evaluación de los factores externos	78
Tabla 3. Matriz del perfil competitivo	79
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	85

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estructuras competitivas	36
Cuadro 2. Matriz DOFA	88
Cuadro 3. Matriz de La Gran Estrategia	94

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Rivalidad entre competidores	67
Gráfico 2. Barreras de entrada de nuevas empresas	69
Gráfico 3. Desarrollo de servicios sustitutos	72
Gráfico 4. Poder de los proveedores en el mercado de la telefonía celular	73
Gráfico 5. Poder de negociación de los compradores	75
Gráfico 6. MATRIZ DEL BCG aplicada a Tele-Atlántic Ltda. En la Cartera de Negocios de identificadores de Llamada	91
Gráfico 7. MATRIZ DEL BCG aplicada a Tele-Atlántic Ltda. En la Cartera de Negocios de Telefonía Celular	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Nivel de participación en el mercado de la telefonía celular de la empresa Bell- South, de las comercializadoras en el Distrito de Santa Marta	64
Figura 2. Organigrama de la empresa Tele-Atlántic Ltda.	96

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Formulario de encuestas para las empresas de telefonía celular que operan en el D.T.C.H. De Santa Marta

121

Anexo B. Formulario de encuestas al usuario de telefonía celular que operan en el D.T.C.H. De Santa Marta

123

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

AMENAZAS. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

ANÁLISIS DOFA. Análisis que se le realiza a la empresa con el fin de identificar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y sus Amenazas.

AUDITORÍA. Sondeo sistemático y analítico de todas las funciones operativas de la empresa, para la corrección de deficiencias.

BCG. Boston Consulting Group.

CALIDAD. La definición ampliada de calidad es "Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables"

DEBILIDADES. Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del cambio.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

EFI. Evaluación de Factores Internos.

EFICIENCIA EMPRESARIAL. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

ESTRATEGA. Persona o funcionario a quien corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

ESTRATEGIA. Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.



FORTALEZAS. Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

MCPE. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

MISIÓN. Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición "Del Negocio" en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

MPC. Matriz del Perfil Competitivo.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

POLÍTICA. Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

POSICIONAMIENTO. Es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se

implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz, que permitirá la ubicación de la empresa en el mercado.

PRINCIPIO CORPORATIVO. Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general una independiente y otra dependiente; pueden ser descriptivos, que explican lo que ocurrirá, o preceptivos (o normativos), que señalan lo que debe hacer una persona; en este último caso reflejan alguna escala de valores, como la eficiencia y, por consiguiente, implican criterios de valor.

PRODUCTIVIDAD. Es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción.

SISTEMA. Grupo o conjunto de cosas interrelacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente.

VISIÓN CORPORATIVA. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

RESÚMEN

Cuando en el momento mismo de asumir el reto de auditar a la empresa Tele-Atlántic Ltda., la cual funciona en la calle 18 No. 8 – 48 y su actual posición competitiva y productiva en el mercado en especial el de la telefonía celular, los autores precisaron la necesidad de valerse de una serie de herramientas, las cuales, al final, con los resultados obtenidos, permitieron diseñar el direccionamiento estratégico para la organización, así como también formular una serie de estrategias y programas que en primera instancia, lo que persiguen es brindar a la empresa la oportunidad de obtener un mayor y mejor posicionamiento competitivo en el mercado de los servicios de telefonía celular, y mantenerse como líder en el mercado de los identificadores de llamada, y el cual domina en un 95% del mismo.

Tele-Atlántic, es una empresa que actualmente se ha visto amenazada por la presencia de dos empresas sólidas económica y financieramente en el mercado de la telefonía celular, las cuales acaparan más del 87.33% de éste, debido al incremento de sus unidades estratégicas de negocios, gracias a la gran inversión que han realizado estas dos empresas.

Vale la pena destacar, que muy a pesar de esta situación el entorno de Tele-Atlántic Ltda., se muestra demasiado propicio, para que a partir de una agresiva estrategia de marketing, la empresa logre incrementar su nivel de participación en el mercado de la telefonía celular, lo que ayudaría a la empresa a cumplir su visión que es la ser una de las empresas líderes en este mercado en un tiempo de cinco (5) años, con un crecimiento anual del 20%, y un aumento en su rentabilidad en 10 puntos, lo que indica que subiría del 25 al 35%.

De igual forma, los inversionistas y propietarios de la organización han decidido iniciar el camino hacia el éxito, teniendo como base los resultados obtenidos a través de este estudio, y adoptando tanto la estructura organizacional propuesta, así como el direccionamiento estratégico y las diversas estrategias formuladas, para corregir las debilidades, disminuir las amenazas y valerse de sus fortalezas y de las oportunidades que brinda el medio, con el fin de lograr darle cumplimiento tanto a la misión como a la visión empresarial expuestas en el desarrollo de la investigación.

INTRODUCCIÓN

Desde sus comienzos, a finales de la década de los 70's, el mercado de la telefonía móvil ha crecido rápidamente. La demanda ha aumentado casi de forma exponencial; El camino del cambio tecnológico ha sido frenético.

Durante los años 90, la introducción de la tecnología digital, sitúa a los fabricantes de equipos de telefonía móvil ante su mayor desafío en muchos años. Las empresas líderes de esta industria son: Erickson, Motorola y Nokia, fabricantes de teléfonos móviles y relacionados con sistemas de equipos de telefonía celular.

Las telecomunicaciones móviles son sólo uno de los sectores de la producción global de estas empresas. En Colombia dos (2) compañías trajeron este tipo de tecnología, las cuáles son Celumóvil, hoy en día Bell South, y Celcaribe, en el ámbito de la costa; De ella se desprendieron una cadena de distribuidores y sub-distribuidores, que operan en toda Colombia, incluyendo la Costa Atlántica; razón por la cual, se optó por este tipo de estudio aprovechando la coyuntura y relación existente con esta actividad productiva.

0.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En los actuales momentos, en el ámbito mundial se están presentando cambios y sucesos en el ámbito empresarial y de tecnología, que hacen parte de los cambios que se están dando en esta época. En los últimos años, el negocio de las telecomunicaciones ha presentado un gran auge entre la población mundial, y Colombia no se ha quedado atrás, en el caso de la telefonía celular; y es hay donde aparecen empresas como Celcaribe, Bell South y Comcel, que brindan la oportunidad de comunicación y con la cual se benefician gran parte de las esferas sociales del país y de las regiones. Estas empresas brindan la oportunidad de empleo a muchas personas por intermedio de los Distribuidores Autorizados y es aquí donde nos preguntamos ¿cómo se encuentra el desempeño competitivo de estas empresas, y en especial el de la empresa TELE- ATLANTIC LTDA?, la cual funciona en el D.T.C.H. de Santa Marta.

Esta situación se analizó de manera particular en el D.T.C.H. de Santa Marta, se verificó cómo se encuentra el desarrollo competitivo y productivo.

Para ello hubo la necesidad inicial de plantear los siguientes interrogantes:

¿Por qué es necesario que dentro de la estructura organizacional se tenga en cuenta la competitividad y la productividad?, ¿Cumplen estas empresas con un desempeño competitivo y productivo?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General. Comprobar como se encuentra el nivel del desempeño competitivo y productivo de la empresa Tele-Atlantic Ltda., en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

0.2.2 Objetivos específicos.

- Verificar si la empresa Tele-Atlantic Ltda., es actualmente competitiva y productiva dentro de esta actividad.
- Comprobar si la empresa cumple con los procedimientos estipulados por Bell South.
- Diseñar el Direccionamiento estratégico acorde a las políticas de la empresa.
- Elaborar un Plan de Acción, para así poder posicionar más a la empresa en el mercado competitivo.



0.3 JUSTIFICACIÓN

Muy a pesar de la difícil situación económica por la que atraviesa el país, diariamente se constituyen empresas económicas o de prestación de servicios, llámense micro, pequeña, mediana o gran empresa; Y por esto, que en vista de la gran competencia que existe en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, y más que todo la desleal (por parte de los distribuidores locales), se ve reflejada la total inoperancia que hay y la deslealtad en cuanto a precios y activaciones. Por todo lo anteriormente descrito, los autores se basaron para realizar su investigación, así como también, para ver como se encuentra actualmente la empresa, tanto en productividad como en competitividad en/ el sector.

0.4 DELIMITACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

0.4.1 Delimitación del Espacio Geográfico. El trabajo de investigación, se realizó en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, situada en el departamento del Magdalena. La cabecera principal se localiza a los 11°5' de latitud Norte, y 74°13' de longitud al oeste de Greenwich, tiene una altura de 6 m sobre el nivel del mar y un área territorial de 2381 Km². Sus límites son: Al norte y

con el Mar Caribe, al sur con el Municipio de Ciénaga y Aracataca, al este con el Departamento de la Guajira, al oeste con el Mar Caribe.

0.4.2 Delimitación del Espacio Temporal. El desarrollo de la investigación, evaluación del desempeño competitivo y productivo de la empresa Tele-Atlantic Ltda., en el D.T.C.H. de Santa Marta, se realizó con base en el período comprendido entre el segundo semestre del año 2001 y el primer semestre del 2002, con el fin de procesar la información obtenida, lo que permitió el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

0.4.3 Duración Estimada. El presente proyecto tuvo una duración de ocho (8) meses. Su inicio fue a partir de la fecha de la aprobación de la propuesta por parte del Comité de Memoria de Grado. Período en el cual los proponentes se comprometieron a ejecutar el desarrollo de la Tesis de Grado.

0.4.4 Forma de Observar la Población. Para esta investigación se estableció como población objeto de estudio la representada por todos aquellos administradores y trabajadores de las agencias adscritas a la telefonía celular localizadas en el D.T.C.H. de Santa Marta.

Se empleó como metodología la aplicación de técnicas y procedimientos

necesarios para la recolección y análisis de los datos suministrados por la población objeto de estudio, de tal forma que permitió descubrir sus fortalezas y debilidades, los cuales se convirtieron en factores para medir su desempeño competitivo y productivo.

0.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

0.5.1 Marco Teórico. Muchos autores han señalado la administración como ciencia y como arte, pero no podemos negar que los precursores del tratamiento científico hacia la Administración fueron, Frederick W. Taylor y Henry Fayol: "La Administración es una ciencia de formación. Conocemos un conjunto de principios, postulados y doctrinas sobre la acción humana administrativa al que llaman fenómeno administrativo. Los investigadores continúan observando este fenómeno y estableciendo conclusiones sobre su causalidad y sus diferentes manifestaciones. Estas conclusiones van formando un conjunto de principios o cuerpo de doctrinas que se denomina Ciencia Administrativa¹"

La Administración es un fenómeno que está sometido a las contingencias del comportamiento humano, por tal razón los investigadores siguen una continua observación de sus cambios y modalidades, lo que origina nuevos análisis, nuevas críticas y nuevas conceptualizaciones sobre la influencia cambiante del hombre, cuya

¹ RAMÍREZ Cardona, Carlos. Fundamentos de Administración. Santa fe de Bogotá, julio de 1993. Ed. Ecoe. P. 9

actividad origina el fenómeno administrativo. Por tal razón, debe acudir a algunas ciencias como la Psicología, la Antropología y la Política para complementar las modalidades y características de este fenómeno.

Si se conoce que la técnica es un conjunto de métodos y procedimientos no se puede dudar que la Administración es también una técnica, en la medida que dichos métodos se aplican para la organización y ejecución de las actividades humanas administrativas. "La práctica administrativa es el desarrollo de un conjunto de técnicas aplicables en los diferentes procesos administrativos"²

Por otro lado, conocemos que arte es hacer bien las cosas, lo que quiere decir creación, expresión nueva, perfección, "La Administración considerada como arte, se refiere a las habilidades del administrador para lograr resultados óptimos"³

0.5.1.1 Definición de empresa. Después de conocer los anteriores conceptos sobre la Ciencia Administrativa, es necesario revisar la clasificación de las empresas teniendo en cuenta diferentes criterios. Muchas veces se ha intentado dar una definición de empresa, dependiendo de la actividad con la que esté relacionada, a manera de ejemplo podemos citar varias definiciones: El Código de Comercio en su artículo 25 trae la siguiente definición: "La empresa se define como toda actividad económica organizada, para la producción, transformación, circulación,

² Ibid., p. 27 - 28

³ Ibid., p. 29

administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios en un mercado específico⁴

- El Código Sustantivo Del Trabajo, lo define de la siguiente manera: "Se entiende como una sola empresa toda unidad económica o las varias unidades dependientes económicamente de una misma persona natural o jurídica o correspondan a actividades similares conexas o complementarias y que tengan trabajadores a su servicio⁵"

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se trata de "Casa o Sociedad Mercantil o Industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia. O, entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad"

A manera de ensayo podríamos definir empresa como una actividad organizada en la cual se unen un conjunto de personas, bienes, servicios y capitales para el logro de unos objetivos previamente definidos y que están enmarcados por el ánimo de obtener alguna actividad.

Existen múltiples razones que pueden llevar a las personas a crear o constituir su

⁴ Nuevo Código de Comercio. Decreto 410 de 2000, Momo Ediciones.

⁵ Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo. Editores Ltda., 1998.

propia empresa entre ellas el deseo de lograr una mayor independencia, el ánimo de progresar, la necesidad de mejorar los ingresos y por consiguiente, el nivel de vida, entre otras.

0.5.1.2 Clasificación De Las Empresas. Las empresas se pueden clasificar:

- a. **Según su origen:** En públicas y privadas.
- b. **Según el destino de sus recursos y utilidades:** Con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.
- c. **Según el tipo de aporte y participación de sus miembros.** Sociedades de Personas, Sociedades de Capital y Combinación de Personas y Capital.
- d. **Según el régimen jurídico.** Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad en Comandita, Sociedad de Hecho.
- e. **Según su tamaño.** Grande, mediana, pequeña y microempresa.
- f. **Según el ámbito territorial de la actividad.** Local, regional, nacional, multinacional.
- g. **Según su actividad.** Las empresas se pueden clasificar en:
 - Agropecuarias.
 - Mineras.
 - Industriales.
 - Comerciales.
 - De servicios.

0.5.2 Marco Conceptual

0.5.2.1 El amanecer de una nueva era competitiva. En el entorno competitivo de finales del s. XX, las innovaciones en la estrategia competitiva tienen ciclos de vida de diez a quince años. Cada innovación va seguida por importantes conquistas de posiciones competitivas y de forma para las empresas.

Cuando éstas se producen, los dirigentes afectados luchan por atender la naturaleza de la ventaja recién conquistada, sobre sus competidores. Sin embargo, como sucede con los sectores militares, la nueva fuente de la ventaja pronto se hace patente para todos y enseguida deja de ser una innovación explotable.

La innovación actual es la competencia basada en el factor tiempo. Los ejecutivos exigentes en las compañías agresivas han dejado de juzgar que el éxito depende de la calidad y de los costes competitivos, ahora creen que se debe a los costos competitivos, a la calidad y a la capacidad de respuesta. Hay que dar a los clientes lo que quieren y cuando lo quieren.

Este nuevo enfoque capacita a los primeros innovadores a convertirse en competidores que se basan en el factor tiempo. Estos competidores ofrecen mayor variedad de productos y servicios a costos más bajos y en tiempo menor, que el

de sus competidores menos eficientes. Actuando de esta forma, se destacan de unos competidores más lentos⁶.

0.5.2.2 Inteligencia Competitiva. Según William L. Staton⁷, un campo de investigación que apenas recientemente ha sido objeto de una atención seria y generalizada, es la inteligencia competitiva. Las empresas norteamericanas han aprendido de las compañías extranjeras un hecho importante: Vigilar de cerca de los competidores, resulta de gran utilidad, sobre todo las empresas japonesas, han hecho una ciencia de vigilar y aprender de sus rivales.

Aunque a primera vista parece una designación extraña, la inteligencia competitiva, no es otra cosa que el proceso de obtener y analizar la información pública sobre las actividades y planes de los competidores. Los datos con los que se les estudian, provienen de las más diversas fuentes, tanto internas como externas.

Las más comunes son las bases de datos que crean y venden las empresas de investigación. Las más simples son los servicios de recopilación de recortes de periódicos y revistas que monitorean a una cantidad de publicaciones en busca de artículos dedicados a determinadas industrias o compañías⁸.

⁶ STALK, George. Compitiendo Contra El Tiempo

⁷ STATON, William L. Fundamentos De Marketing

⁸ ETZEL, Michael J. Fundamentos De Marketing.

0.5.2.2 Fuerzas competitivas. Pocas empresas, si es que algunas libres de competencia, en términos generales, todas las empresas compiten entre sí por los dólares de los consumidores. De manera más práctica, sin embargo, una empresa por lo general define competencia como las firmas que comercializan productos que son similares o que pueden sustituirse por los suyos en la misma área geográfica, por ejemplo, un gerente de un supermercado local, de todos los almacenes de víveres del pueblo como competidores, pero casi nunca considera como tales a otro tipo de almacenes locales o fuera del pueblo. En esta sección, se analizan los tipos de estructuras competitivas, herramientas competitivas y la importancia de monitorear a los competidores⁹.

En el cuadro 1, se presentan cuatro tipos generales de estructuras competitivas: Monopolio, Oligopolio, Competencia Monopolista y Competencia Pura.

Monopolio: Estructura de mercado donde una organización ofrece un producto que no tiene sustitutos cercanos, lo que la hace la única fuente de abastecimiento.

Oligopolio: Estructura competitiva donde unos cuantos vendedores controlan el abastecimiento de una gran proporción de un producto.

Competencia monopolista: Estructura de mercado donde una firma que tiene muchos competidores potenciales, y con el fin de competir, trata de desarrollar

⁹ PRRIDE, William M.; FERREL, O. C. Marketing, Conceptos Y Estrategias.

una estrategia de marketing diferencial para establecer su propia participación de mercado.

Competencia pura: Estructura de mercado que se caracteriza por un gran número de vendedores, ninguno de ellos lo suficientemente fuerte para influir de manera significativa sobre el precio o la oferta.

Cuadro 1. Estructuras competitivas

TIPO DE ESTRUCTURA	No. DE COMPETIDORES	FACILIDAD DE INGRESO AL MERCADO	PRODUCTOS	CONOCIMIENTO DE MERCADO
Monopolio	Uno	Muchas barreras	Casi ningún sustituto	Perfecto.
Oligopolio	Pocos	Algunas barreras.	Producto homogéneo o diferenciado (con diferencias reales o percibidas)	Imperfecto.
Competencia Monopolística	Muchos	Pocas barreras.	Diferenciación de productos, con muchos sustitutos.	Más conocimiento que el oligopolio, menos que el monopolio.
Competencia Pura	Limitado	Ninguna barrera.	Productos homogéneos.	Perfecto.

0.5.2.4 Misión. Es increíble pero cierto, que la mayoría de las organizaciones no cuentan con una misión definida. Sin embargo, lo más preocupante con las implicaciones de esto, pues no se tiene idea de adónde se quiere ir, qué se pretende, ni cuál es la razón de ser de la organización. Por ello es importante que todos los miembros se involucren en la definición de la misión.

Por misión entendemos un enunciado que refleja el objeto fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que girará a la empresa.

0.5.2.5 La competitividad. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad hace referencia a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estará en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen los competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos requerimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en

las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia" o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

0.5.2.6 La Competitividad y la estrategia empresarial¹⁰. La competitividad no es un producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener el nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los

¹⁰ Ibid., p. 8

recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

0.5.2.7 Calidad total: estrategia clave de la competitividad¹¹. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto

¹¹ *Ibíd.*, p. 9

organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

0.5.2.8 Política de productividad y competitividad¹². La Política Nacional de Productividad y Competitividad surge en desarrollo del Plan Estratégico Exportador, mediante el cual se definió que el rol del Ministerio de Comercio Exterior debía trascender el ámbito de las negociaciones internacionales, dado que estas no han sido suficientes para garantizar el desarrollo exportador del país. En el desarrollo del Plan se hizo evidente la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, mejorando la calidad y productividad de la producción nacional y eliminar obstáculos a la misma. En desarrollo de lo anterior, se diseñó

¹² Ibid., p. 9

la Política Nacional de Productividad y Competitividad, con base en un permanente diálogo con el sector empresarial colombiano y los múltiples diagnósticos y recomendaciones llevadas a cabo durante la década de los 90. dicha propuesta entonces se enfocó en diseñar unos programas específicos que se enfocaran en atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo empresarial a través de la construcción de la Red Colombia Compite. Así mismo, como mecanismo para lograr una consolidación de los compromisos entre el sector privado y el sector público se diseñaron los convenios de competitividad exportadora que a través de una identificación de los diferentes eslabones de una misma cadena productiva y de la búsqueda de acuerdos entre los mismos, se definen acciones para mejorar la competitividad sectorial en Colombia. Por último, también se cuenta con acciones enfocadas a la búsqueda de la productividad micro, como lo es la consolidación del Centro Nacional de Productividad y una adecuada y oportuna articulación con el sistema nacional de ciencia y tecnología.

0.5.2.9 La Competitividad Está Ligada Con La Promoción. Según Michel J. Etzel¹³, son las actividades de planeación del producto, fijación de precios y distribución, relacionadas con la mezcla de marketing. Se llevan a cabo fundamentalmente dentro de un negocio o bien, entre un negocio y los miembros de sus canales de distribución. Sin embargo, a través de sus actividades promocionales, la compañía se comunica directamente con los clientes

¹³ ETZEL, Michel J. Fundamentos De Marketing

potenciales y, como veremos luego, no se trata de un procedimiento simple.

La promoción¹⁴ es, básicamente un intento de influir en el público, más exactamente, la promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

0.5.2.10 Caminos A La Excelencia. La búsqueda de la excelencia, que tiende a comprender los conceptos del éxito de las empresas competitivas, conduce a los principios de una gestión, en que la calidad desempeña un papel esencial. Un estudio realizado por el Centro de Observación y Previsión del Ministerio de Comercio Exterior, se refiere a once (11) empresas francesas consideradas entre las más eficaces. Para explicar el éxito de estas empresas se señalan seis prácticas fundamentales:

- Saben adaptarse y reaccionar ante un entorno incierto y turbulento; Toman decisiones rigurosa y rápidamente.
- Favorecen una comunicación global al mismo tiempo interna y externa.

¹⁴ WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing, Novena Edición

- Están a la escucha permanente del cliente.
- Responsabilizan a las mujeres y a los hombres.

En definitiva, piensan y actúan con una visión internacional.

De modo paralelo a la ascensión del concepto de calidad, otro concepto alcanzaba gran oportunidad impulsada por dos colaboradores de Mac Kinseg, Tomás Peters y Robert Waterman.

0.5.3 Antecedentes. "Te llamaré esta noche" Debemos de haber oído esto infinidad de veces. Pero ¿hemos pensado en lo que sucede cuando se descuelga el receptor y se marca un número en el disco? Posiblemente no, porque el teléfono se ha convertido en un elemento tan común de nuestro medio que lo aceptamos como algo natural. La mayoría de nosotros hace varias llamadas diarias, y muchos utilizamos el teléfono como instrumento de trabajo. Lo aceptamos tal como es y por lo que es en sí: una comodidad indispensable. Pero desde el día en que nació, este aparato ha ido mejorándose y modificándose para satisfacer las necesidades también cambiantes del hombre.

Las telecomunicaciones comenzaron en 1830 con la utilización del telégrafo, que permitió diversos tipos de comunicaciones digitales utilizando códigos como el Morse, inventado por Samuel F. B. Morse, en 1820. fue en 1839 cuando dos

ingleses, W. F. Cooke y Charles Wheastone inventaron un modelo de telégrafo que utilizaba el principio de galvanómetro, inventado por André Ampere, donde una aguja asociada a una bobina por la que puede circular corriente eléctrica en una dirección a la otra.

En 1855, Charles Wheastone inventó el formato de una cinta junto con la perforadora correspondiente que permitía el envío y recepción de mensajes en código Morse en modo off – line, es decir, sin que un operador se encuentre permanentemente pendiente de la transformación.

•**El Primer Teléfono.** El primer teléfono práctico surgió de una serie de experimentos de telegrafía. En 1873, Alexander Graham Bell, profesor de fisiología vocal de la Universidad de Boston, comenzó a interesarse en el estudio de la telegrafía múltiple. Concibió la idea de lo que llamó un *telégrafo armónico*, capaz de enviar simultáneamente distintos mensajes por un solo cable, utilizando para ello varios pares de resortes de acero.

Si un manipulador telegráfico cerrara el circuito en el extremo trasmisor, un resorte ubicado en ese extremo sería atraído por el electroimán del trasmisor. El resorte estaría conectado de tal manera que, al hacer contacto con el electroimán, cortaría el circuito y volvería a su posición original. Al hacerlo, el circuito tomaría a cerrarse y el resorte sería atraído nuevamente por el electroimán. Como de esta manera la corriente quedaría alternativamente abierta y cerrada, el resorte vibraría continuamente a su frecuencia natural, siempre y cuando el manipulador

permaneciera cerrado. La corriente de la línea telegráfica pulsaría a la misma frecuencia que el resorte vibratorio, ya que sería abierta y cerrada, sucesivamente, a medida que aquél vibrara.

En el receptor del otro extremo de la línea se instalaría otro resorte que sería atraído por el electroimán del receptor a medida que fluyera la corriente. Al interrumpirse el circuito volvería hacia atrás, pero sería atraído nuevamente por el electroimán cuando el circuito se cerrase. Los dos resortes vibrarían así al unísono en los extremos opuestos de la línea telegráfica.

Bell pensó que a los extremos de una línea telegráfica única se podrían conectar varios de estos muelles, y que si cada uno de los pares de resortes estuviera sintonizado a una distinta frecuencia de vibración, podrían enviarse varios mensajes al mismo tiempo. Construyó distintos modelos del telégrafo armónico, pero no logró que ninguno funcionara satisfactoriamente.

Mientras llevaba a cabo estos experimentos Bell consideró la posibilidad de transmitir la voz eléctricamente. En la tarde del 2 de junio de 1875, Thomas A. Watson, que se desempeñaba como ayudante de aquél, estaba trabajando en los resortes transmisores de un telégrafo de línea corta, mientras Bell ajustaba los del extremo receptor. Uno de los muelles transmisores había dejado de vibrar y Watson continuó pulsándolo para lograr que volviera a hacerlo. Bell irrumpió repentinamente en la habitación y gritó: ¿Qué hizo usted? Había escuchado el

sonido causado por el resorte tironeado mientras él se encontraba en el extremo receptor de la línea.

Lo que ocurrió fue que las puntas interrumpidas del resorte trasmisor se habían soldado. Cuando Watson lo pulsó, el circuito se mantuvo cerrado. El resorte de acero magnetizado vibró sobre el polo del imán y generó una corriente eléctrica cuya intensidad varió de acuerdo con la variación de intensidad del aire cerca del resorte.

Bell comprendió el alcance de esta comprobación inesperada. Reemplazó el resorte por un diafragma que vibraba de acuerdo con la variable de la presión de aire producida por la voz humana. Después de examinar con diafragmas de distintas formas armó un aparato que transmitía las palabras aceptablemente. La primera patente de teléfono fue otorgada el 7 de marzo de 1876. se considera que es la más valiosa que se haya otorgado en cualquier país del mundo.

•**Perfeccionamientos Posteriores.** En la construcción del teléfono se hicieron distintas mejoras. La más importante: la sustitución del núcleo de hierro dulce que se había usado anteriormente, por un imán permanente. Otras modificaciones permitieron la fabricación de un aparato mucho más simple y compacto.

Al cabo de más de un siglo de investigación telefónica, los ingenieros especialistas han superado, una a una, las barreras que obstaculizaban la transmisión de la palabra. Desde el comienzo los progresos fueron extraordinarios, resultado de las

invenciones y mejoras en equipos y aparatos. A continuación se enumeran algunos de los logros más notables:

1. La invención del conmutador o *tablero de distribución*, sin el cual no hubiera sido posible interconectar ningún grupo de teléfonos. Éste fue el comienzo de la *central telefónica*.
2. El descubrimiento del proceso de endurecimiento del alambre de cobre, y su aplicación al nuevo invento, lo cual mejoró la transmisión y posibilitó los circuitos telefónicos de línea abierta de larga distancia.
3. El uso del *cable coaxial* disminuyó las perturbaciones provocadas por circuitos adyacentes de energía, o por otros circuitos telefónicos, perfeccionando en gran medida la transmisión.
4. El desarrollo de los sistemas de conmutadores automáticos hizo posible una enorme expansión de la telefonía local y de larga distancia.

La retransmisión radial se desarrolló como un complemento de la comunicación por línea, y en el momento actual proporciona millones de kilómetros de circuitos telefónicos en todo el territorio de los Estados Unidos.

5. Invención del transistor. El reducido tamaño y los bajos requerimientos de energía de este dispositivo electrónico abrieron el camino a sistemas telefónicos

más compactos eficientes.

6. La trasposición de circuitos telefónicos permitió reducir al mínimo la interferencia de otros, y de líneas de luz eléctrica y de energía.

7. El perfeccionamiento del *cable subterráneo* permitió eliminar líneas y postes en las principales calles de las ciudades, y del *cable aéreo* redujo en obras el número de crucetas y el tamaño de los postes.

8. Las mejoras en los diseños y métodos de fabricación de cables para uso de centrales locales aumentaron enormemente el número de alambres que pueden colocarse dentro de la vaina de un cable de tamaño determinado. Gracias al empleo de alambres más finos, el número máximo que puede llevar un cable único llega hoy a varios millares de pares.

9. El desarrollo de las aleaciones magnéticas. Una de ellas, la Permalloy, compuesta aproximadamente por un 80% de níquel y un 20% de hierro, permitió reducir el tamaño de los cables telefónicos y disminuir el costo de las bobinas de inductancia, también llamadas bobinas Pupin, necesarias, contribuyendo también al abaratamiento de muchos otros elementos de los aparatos telefónicos.

10. El perfeccionamiento de los *cables submarinos*, incluyendo el uso del cable coaxial y de las repetidoras submarinas, que pueden funcionar bajo las presiones que existen en las profundidades.

11. El uso de microondas para la transmisión de señales.

12. El desarrollo del láser. Los usos futuros del láser incluirán la transmisión de mensajes.

Un láser de helio-neón puede conducir 10.000 conversaciones telefónicas simultáneas.

13. La investigación en fibras ópticas. Los haces de fibras ópticas pueden transmitir, teóricamente, un número mucho mayor de mensajes que los cables convencionales.

14. La invención de los satélites de comunicación, y la difusión de su uso.

- **Haciendo Llamadas.** En los primeros sistemas telefónicos, una persona podía llamar a otra sólo en el caso que los dos teléfonos estuvieran conectados directamente por un hilo independiente. En nuestros días, las *centrales telefónicas* permiten que las llamadas lleguen a cualquier lugar del mundo, con sólo una línea que va desde el teléfono del abonado hasta la central. Una gran red de *líneas troncales* une las centrales de distintas ciudades y países.

- **La Nueva Era De Las telecomunicaciones.** Los progresos fulminantes de la técnica permiten a las telecomunicaciones ofrecer hoy servicios cada vez más variados y eficaces. La aparición de la telemática o teleinformática, que designa el

conjunto de los productos y de los servicios que proporcionado la alianza de la informática y de las telecomunicaciones, penetrando en todos los actos de nuestra vida familiar o profesional, revolucionará el intercambio económico, social y cultural. En cierta forma, la computadora está a disposición del público y, por fin, pone al alcance de todos estos instrumentos excepcionales de comunicación.

- **La Telecopia.** La telecopia ha nacido de la asociación entre la reprografía y la telefonía; es una técnica que permite reproducir a distancia documentos de formato normal. La telecopiadora, ese "teléfono del texto escrito", puede transmitir o recibir, a través de una simple línea telefónica, un documento en menos de dos minutos. También puede servir como fotocopidora a domicilio.

- **La Teleconferencia.** La teleconferencia, al establecer conexiones interregionales por medio de una red de telecomunicaciones especializada, recrea, por encima de las distancias, las condiciones normales de una reunión. Funciona de dos maneras: la audioconferencia, en la que cada grupo de personas se presenta en el estudio de su localidad y se instala alrededor de una mesa con micrófonos y un altavoz central. Estos equipos se mantienen permanentemente activos, de modo que los participantes pueden hablar y ser oídos tal como en una reunión corriente. La videoconferencia es una audioconferencia a la que se suma la imagen. Cada participante dispone de un aparato de videofonía que comprende una cámara, un receptor de imágenes y un micrófono.

- **El Videotex.** Se trata de un equipo que asocia el teléfono y la televisión y se

utiliza la pantalla del televisor como terminal; el videotex consagrará la irrupción de la telemática en cada hogar. En Francia existen dos servicios de videotex: el teledifundido Antiope, en el cual los mensajes son captados por la antena del televisor (este sistema permite consultar un catálogo de hasta mil páginas) y el servicio Teletel, verdadero instrumento de transacción, que permite al usuario dialogar con la fuente de información gracias a un teclado alfanumérico, conectado con el teléfono y con el televisor.

- *El Teletex.* El teletex es una terminal con memoria que combina el tratamiento de un texto (toma del texto, inserción o supresión de palabras, archivado...) y su transmisión a través de la red telefónica. El teletex, que dispone de una impresora, tiene la forma de un teclado conectado con una pantalla en la que se puede visualizar la información escrita o recibida. Muy pronto existirá un teletex de un precio apenas mayor que el de una máquina de escribir. ¿Y por qué no pensar en el trabajo de las dactilógrafas en su propia casa? El trabajo a distancia ¡qué cambio sociológico potencial tras estas palabras!

Partiendo de lo anterior y en vista de que el sistema de telefonía celular ha ido escalando a gran escala, hasta el punto de que se ha convertido prácticamente en una necesidad, surgió la idea de Florentino Cotes y su señora esposa, de traer a Santa Marta una sucursal de Tele – Atlantic Ltda., la cual es una empresa que nació en Cartagena bajo Registro Mercantil No. 128-190 y NIT No. 86004336-1 de Cartagena y constituida por Escritura Pública No. 5605 del 20 de noviembre de 1997, registrada por Luz Helena Zea y Reina De La Rosa González, las cuales

hicieron convenio con el señor Florentino Cotes para que éste tuviera la representación legal de la empresa en Santa Marta y a su vez, el convenio con la empresa Bell South, referente al negocio de telefonía celular, por la modalidad de venta de equipos, planes, prepagos e identificadores de llamadas en convenio con la empresa TELESANTAMARTA.

Actualmente, las oficinas de esta empresa están ubicadas en la calle 18 No. 8 – 48, cuenta con quince (15) vendedores y tres (3) ejecutivos dentro de la organización.

0.6 HIPÓTESIS

0.6.1 Hipótesis central. A través de la evaluación del desempeño competitivo y productivo de la empresa Tele-Atlantic Ltda., podremos verificar cómo se está desarrollando ésta en la organización antes mencionada.

0.7 DISEÑO METODOLÓGICO

0.7.1 Selección de las variables. Para el desarrollo del presente trabajo de Grado, se establecieron como variables de estudio, las siguientes:

0.7.1.1 Variable dependiente (Y) Estuvo representada por la evaluación competitiva y productiva de la empresa, la cual dependió de los indicadores que permitieron la realización de la medición de estos desempeños.

0.7.1.2 Variables independientes (X) Estuvieron denotadas por las características básicas de cada una de las causas, para el presente proyecto se determinarán las siguientes, de acuerdo a cada variable:

- Diseño estructural.
- Evaluación competitiva y productiva.

0.7.2 Técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información

0.7.2.1 Recolección de la información.

- **Fuentes de la información de fuente primaria.** Para el desarrollo del estudio, se requirió información de fuente primaria, la cual se tomó en forma directa a través de las empresas que se encuentran adscritas a Bell – South y a los empleados de la empresa Tele – Atlantic Ltda.

- **Recolección de la información de fuente secundaria.** La información de la fuente secundaria se obtuvo a través de la revisión y consulta de diversos libros, revistas especializadas, enciclopedias, revisión en Internet, folletos y otras revisiones.

0.7.2.2 Técnicas y procedimientos de análisis. Se emplearon indicadores de productividad y competitividad, así como de matrices (E.F.E., E.F.I., DOFA, B.C.G., M.G.E., M.P.C.). La matriz E.F.E. La matriz EFI es un instrumento en el cual se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas; La Matriz E.F.E. permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva; La M.P.C. en ella se identifican a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa; La Matriz DOFA es una herramienta que permite acercarse a la formulación de estrategias que pongan en operación los objetivos, y por tanto, conduzcan al logro de la visión; La Matriz del B.C.G., señala dentro de cuatro cuadrantes, la posición del producto, de acuerdo a su determinación (Producto: Estrella, Interrogante; Vaca de dinero, y Perro); La M.G.C. ubica a la empresa dentro del cuadrante de estrategias que debe seguir, con el fin de mejorar su situación actual, o en su defecto, mantenerse como líder, o en última instancia desaparecer del mercado productos o la empresa en sí.

1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Los diversos entes económicos se encuentran influenciados por una serie de fuerzas que se encuentran en su entorno, las cuales se encuentran representadas en:

- Entorno Legal
- Entorno Demográfico
- Entorno Socio-Cultural
- Entorno Económico
- Entorno Político
- Entorno Tecnológico

1.1 ENTORNO LEGAL

Las leyes locales y nacionales, los organismos regulatorios y los grupos de interés afectan mucho las estrategias de organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Muchas de estas empresas han alterado o abandonado las

estrategias y los negocios en el pasado debido a medidas políticas y gubernamentales, leyes que van desde los cambios en la legislación fiscal, tarifas especiales (regulación), leyes para la protección al ambiente, hasta las leyes antimonopolistas.

Actualmente, la legislación colombiana ha venido regulando el sistema tarifario en materia de telefonía celular, con la cual se persigue lograr mayor competitividad entre las empresas que prestan este servicio en el país, como es el caso de: Bell-South, Comcel y Celcaribe, entre otros. Así como brindarle mayor protección al consumidor de este servicio.

1.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El entorno demográfico de Tele-Atlantic Ltda., ha venido sufriendo variaciones, debido al crecimiento de la demanda, reflejado en el crecimiento del número empresas que ofrecen este servicio en el sector de la telefonía celular; en cuanto al mercado de los identificadores de llamada, este ha venido aumentando, manteniéndose la empresa en el primer lugar con aproximadamente un 95% en la venta de este producto, si se tiene en cuenta que el otro 5% es ocupado por las diversas unidades económicas que funcionan en los Centros Comercial San Andresito de la ciudad de Santa Marta, o adquiridos en otras ciudades.

Ahora bien, cuando se hace referencia al entorno demográfico se tiene también en cuenta el nivel educativo de los clientes o usuarios, el cual varía entre especialistas, profesionales, técnicos y bachilleres. A lo anterior hay que anexar el nivel o tipo de vida familiar en la cual se encuentran, ya que de ello depende el nivel de consumo, es decir, personas solteras, casadas (sin hijos, con hijos – en las diversas edades-), mayores de edad con hijos y que viven solos, sexo, raza, clero o religión, y los cuales presentan motivos y hábitos de compra.

1.3 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Los cambios sociales y culturales, afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales y culturales.

Las tendencias socio-culturales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen nuestros clientes, los cuales prefieren un estilo de vida lleno de libertad para actuar y donde las tendencias a la moda lo dominan, hasta llevarlo a pensar adquirir telefonía celular por estar en pos de lo actual.

Las costumbres que encierran a los consumidores de nuestros productos



servicios han venido evolucionando a medida que nuestra sociedad evoluciona, a medida que los procesos de constante cambio tecnológico y económico dominan a la sociedad, sobre todo en el aspecto psicológico.

1.4 ENTORNO ECONÓMICO

La disminución en la inflación y el elevado desempleo de la actualidad han producido cambios arrolladores en los patrones de compra de nuestros consumidores. Conforme estos perciben que más dinero les está comprando menos, adoptan el lema "compre ahora, ahorre después". El ahorro de los consumidores, como porcentaje del ingreso, ha caído a menos del 4%.

Los factores económicos han tenido demarcada influencia en el desarrollo de nuestra actividad económica, debido a las presiones que estos ejercen sobre la intención que poseen los consumidores de adquirir sus productos.

En el caso de la telefonía celular, muchos han adquirido en un principio planes de consumo, pero pasado el tiempo han decidido abandonar estos, debido a la falta de ingresos, cambiando de la modalidad de post-pago a la de prepago, o en su defecto abandonando por completo los servicios de la telefonía, lo que ocasiona en su gran parte, disminución en el número de clientes o usuarios. Sin embargo, esta caída en las ventas no sólo ha sido en nuestra empresa, sino también en la



casa matriz, con la cual Tele-Atlantic ha venido laborando, Bell-South.

Por el contrario, en el caso de los identificadores de llamada, este ha venido aumentando su nivel de venta, teniendo en cuenta que sus costos además de ser bajos, estos pueden ser cobrados a través de la factura de cobro de la empresa Telesantamarta S.A. E.S.P., la cual nos reembolsa el valor del producto, razón por la cual nos hemos mantenido en el mercado del mismo, aumentando nuestra participación, sin ningún peligro por competencia.

1.5 ENTORNO POLÍTICO

Los factores políticos y gubernamentales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las diversas organizaciones (grandes y pequeñas). Los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoria externa.

La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las diversas empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Los pronósticos políticos pueden ser muy críticos para la empresa Bell-South, en especial en la distribución de sus productos y la prestación de sus servicios, ayuda

especial a través de las unidades económicas promotoras de los mismos.

Actualmente, los cambios políticos que han venido generándose al interior del nuevo gobierno, producen desestabilización en los hábitos de consumo, si se tiene en cuenta recorte al gasto público, la imposición de nuevas legislaciones en cuanto al desarrollo económico de nuestro país, en materia fiscal y monetaria hace referencia.

1.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Estar a la vanguardia de la tecnología, tanto en la comercialización de telefonía celular, identificadores de llamada, como en la prestación de nuestros servicios (sistemas de información computarizada), demanda de nuestra empresa la formulación de un adecuado Plan de Acción, que permita obtener del medio las herramientas necesarias para la empresa.

Desde el punto de vista de la telefonía celular, los teléfonos ofrecidos (Digitales y Análogos), ya vienen establecidos de acuerdo al Plan de pre y post-pago ofrecido por la empresa Bell-South, sin embargo, hay clientes que se acercan con aparatos de alta tecnología adquiridos en otros mercados y los cuales solicitan nuestros servicios de activación en cualquiera de las modalidades existentes (pre y post-pago).

En cuanto a los identificadores de llamada, nuestra casa matriz se encarga de proveernos de aparatos de alta tecnología, lo que nos permite brindar un producto con modernización tecnológica y satisfacer las necesidades de nuestros clientes o usuarios (COU.).

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Actualmente el sector de la telefonía celular ha venido sufriendo una baja en sus ventas, muy a pesar de que este servicio es uno de los que más impacto psicológico ha ocasionado entre la población colombiana, si se tiene en cuenta los altos costos de publicidad en que incurren estas empresas. Los cuales de una u otra forma coadyuvan a la adquisición de dicho producto y/o servicio.

La población con acceso a este servicio prefiere que por su compra se le dote de un equipo de calidad, el cual lo encuentran en las marcas Nokia y Motorola.

Como se expreso anteriormente, las ventas han venido disminuyendo debido a múltiples factores, entre los cuales el más importante es el nivel de desempleo, lo cual obliga a las personas a realizar devoluciones o a enfocar sus preferencias a otros requerimientos necesarios de la canasta familiar.

En Colombia, las empresas más importantes en este sector son Bell-South y Comcel, no olvidando en la Costa Atlántica a la empresa Celcaribe, la cual ha venido experimentando una época de austeridad, por lo que ha permitido que estas empresas, en especial Bell-South logre un lugar privilegiado y se consolide

en el sector de la telefonía celular, si se tiene en cuenta que esta empresa ofrece sus productos y servicios en el ámbito nacional, mientras que la empresa Comcel, lo hace sólo para el interior del país.

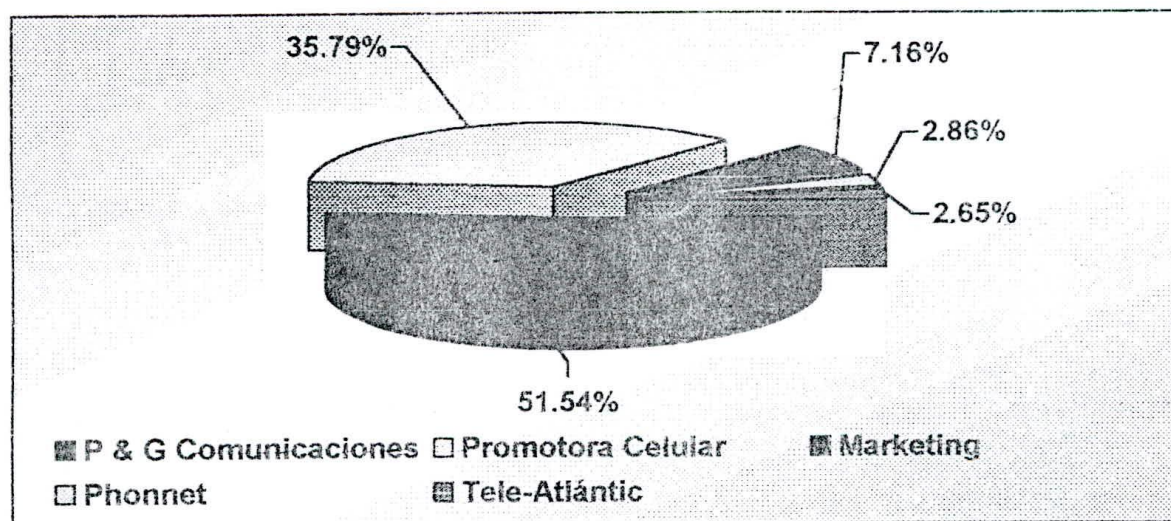
Actualmente en Santa Marta, existen empresas que se dedican a la venta del servicio de la telefonía celular, así como de los productos y accesorios requeridos para la prestación del mismo, donde las más importantes son P&G Comunicaciones, con 13 puntos de venta, Promotora Celular con Nueve (9) puestos de venta, Marketing Comunicaciones, Phonnet y Tele-Atlantic, los cuales en total comercializan un promedio de 1300 líneas de telefonía celular mensual, distribuidas como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución y participación en el mercado, de las unidades económicas comercializadoras de líneas de telefonía celular de la empresa Bel-South en el Distrito de Santa Marta.

Unidad Económica	Distribución y Ventas	Participación en el Mercado (%)
P & G Comunicaciones	720	51.54
Promotora Celular	500	35.79
Marketing Comunicaciones	100	7.16
Phonnet	40	2.86
Tele-Atlantic	37	2.65
TOTAL	1397	100.00

Fuente: Bell-South.

Figura 1. Nivel de participación en el mercado de la telefonía celular de la empresa Bell- South, de las comercializadoras en el Distrito de Santa Marta.



Lo anterior denota la baja participación de la empresa Tele-Atlantic Ltda. en el mercado de la telefonía celular en el Distrito de Santa Marta. Observándose de igual forma la existencia de competencia oligopólica, donde las empresas P & G Comunicaciones con un 51.4% y Promotora Celular con un 35.79%, tienen el 87.19% del control sobre el mercado de la telefonía celular, gracias a diferentes estrategias administrativas, entre las cuales a simples rasgos se puede decir que la estrategia adoptada por estas es la integración horizontal, desarrollando aún más su participación en el mercado.

En materia de identificadores de llamada, razón social por la cual fue creada la empresa Tele-Atlantic Ltda., ha sido el producto estrella de nuestra organización, si se tiene en cuenta que la única competencia existente para la empresa son los

locales comerciales que funcionan en los San Andresito 1 – 2, en el centro de la ciudad y San Andresito del Rodadero, los cuales no ofrecen servicio de garantía alguno a los clientes, así como las facilidades de pago, lo que ubica a la empresa en la categoría de competencia monopólica, con 95% de dominio sobre el mercado del producto.

3 ASPECTOS GENERALES

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR POR MEDIO DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Se analizará el portafolio de productos (Activaciones y venta de planes de telefonía celular), de la empresa Tele-Atlantic Ltda., y de su competencia.

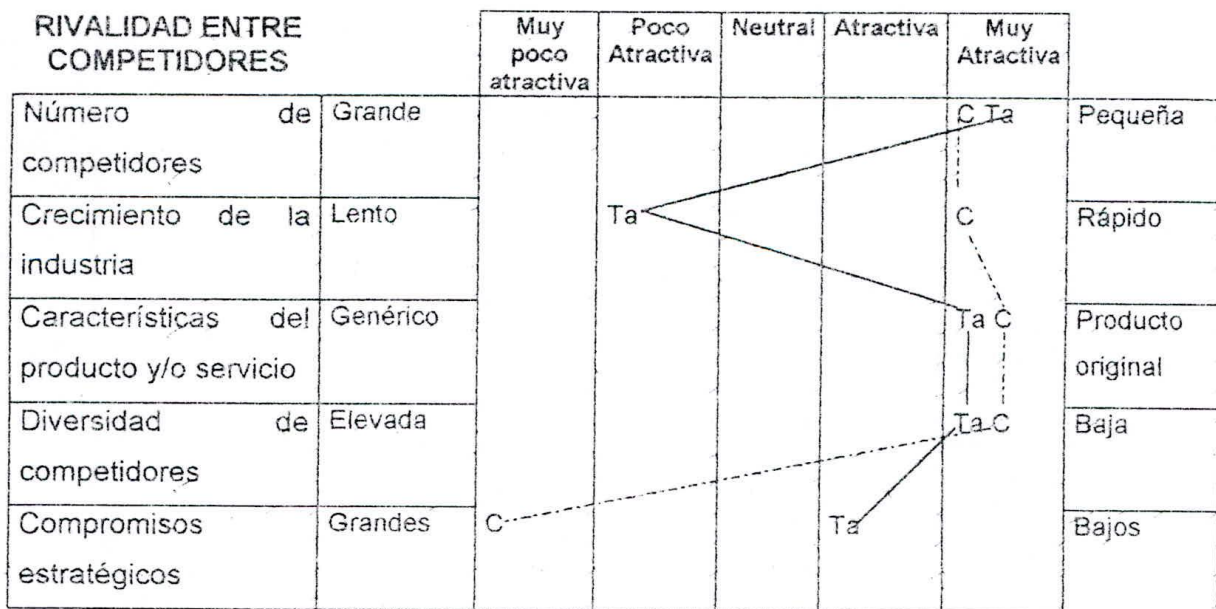
Para dar una interpretación de cada uno de estos factores, se hace necesario realizar un gráfico, donde se hará un cuadro comparativo entre la empresa Tele-Atlantic Ltda., y su competencia. Hay que dejar muy en claro, que nuestra compañía se identificará con la letra (Ta) y la competencia con la (C)

3.1.1 Rivalidad Entre Empresas Competidoras. En cuanto a la rivalidad entre competidores se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Número de competidores
- Crecimiento de la industria

- Características del producto
- Diversidad de competidores
- Compromisos estratégicos

Gráfico 1. Rivalidad entre competidores.



Fuente: Los autores.

En este aspecto, el número de competidores por ser pequeño, resulta muy atractivo para el sector de la telefonía celular en la ciudad de Santa Marta; sin embargo, el crecimiento de la empresa Tele-Atlantic se viene tomando lento, lo que la ubica como poco atractiva, al contrario de las unidades económicas como P&G Comunicaciones y Promotora Celular las cuales han venido presentando un crecimiento rápido, lo que las coloca en un lugar privilegiado y con un posicionamiento competitivo en el mercado del sector.

Se observa también, que el producto (teléfonos y accesorios), que estas empresas comercializan son originales, lo que arroja un servicio muy atractivo para la demanda del mismo.

De igual forma, la diversidad de competidores es baja, lo que al igual que el número de competidores, hace del sector un sector bastante atractivo para posibles inversiones en un futuro.

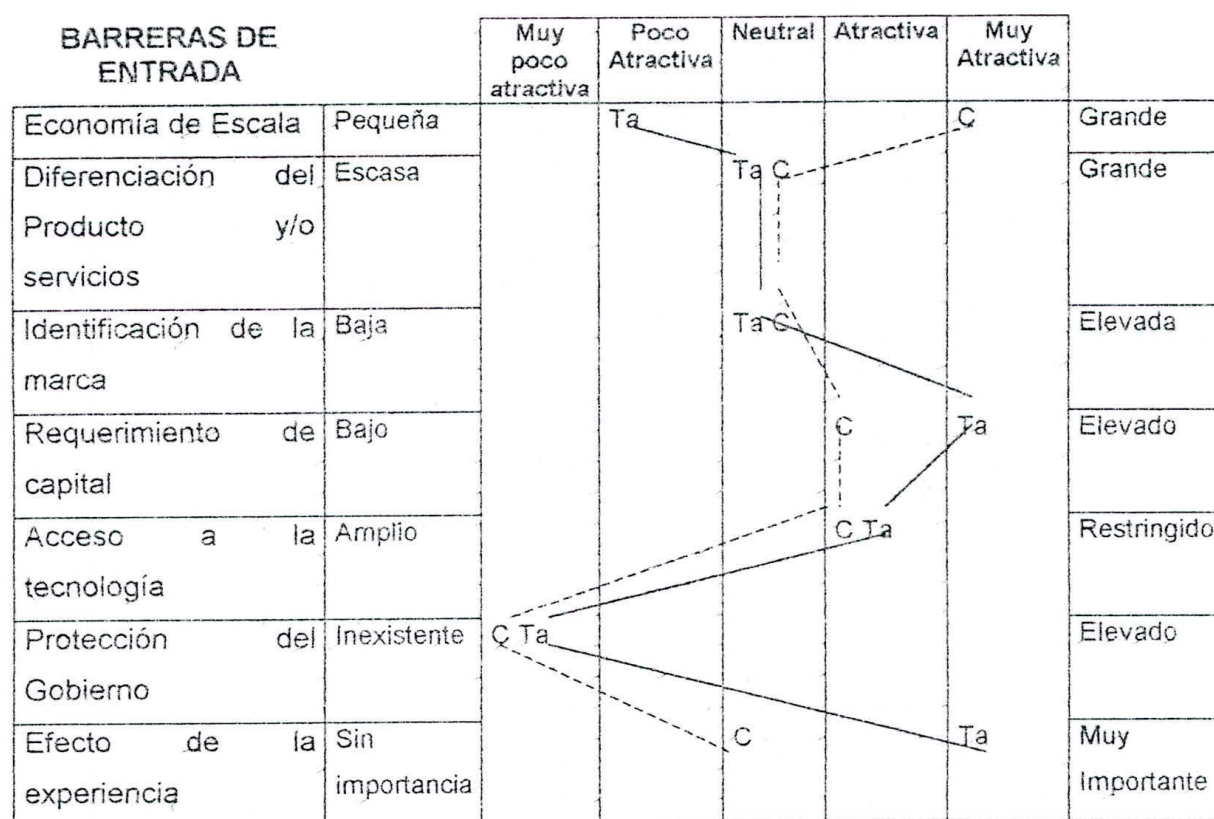
En cuanto a los compromisos estratégicos, para la competencia resulta con muy poco atractivo, ya que éstos, a medida que han ido creciendo en el mercado de la oferta, estos presentan compromisos demasiado grandes; desde el punto de vista de nuestra empresa, Tele-Atlantic se muestra como una empresa atractiva en el mercado, ya que, sus compromisos son bajos.

3.1.2 Entrada Potencial de Competidores Nuevos. Cuando existe la posibilidad de que empresas nuevas entren en la industria sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas, así pues, las barreras contra la entrada incluyen:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto y/o del servicio
- Identificación de la marca
- Requerimiento de capital

- Acceso a la tecnología
- Protección del gobierno
- Efecto de la experiencia

Gráfico 2. Barreras de entrada de nuevas empresas.



Fuente: Los autores.

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se puede concluir que para la competencia, en especial P & G Comunicaciones y Promotora Celular, especializarse e invertir todos sus esfuerzos resulta demasiado atractivo, lo que ha permitido que estas dos unidades económicas tengan el nivel comercialización de los servicios y productos de la empresa Bell – South en el distrito de Santa Marta más alto y el cual se denota en el crecimiento de éstas a través de la apertura de nuevas

unidades estratégicas de negocios (UEN), en diferentes puntos clave de la ciudad.

En cuanto a la diferenciación del producto y/o servicios y la identificación de la marca, tanto para Tele-Atlantic como para la competencia, éste no es ningún inconveniente, ya que, el producto y los servicios ofrecidos son los mismos, si se tiene en cuenta que son empresas que se dedican a la comercialización y distribución de los servicios ofrecidos por la empresa de telefonía celular Bell-South, así como los artículos y accesorios, los cuales corresponden a las marcas Nokia, Motorola, Samsung, en cada una de sus referencias.

Para la empresa Tele-Atlantic, los requerimientos de capital se tornan en un aspecto bastante atractivo, si quisiera desarrollar aún más su mercado en telefonía celular, es decir, debe realizar una inversión bastante elevada, para la consecución de un mejor posicionamiento en el mercado.

En cuanto al acceso a la tecnología, este aspecto se torna atractivo para la empresa, lo que le brindaría un mejor control sobre la información generada y las transacciones por ella realizada, así como llevar un control de ésta con respecto a la competencia, buscando mantenerse informados de todos los movimientos y avances del entorno en materia de telefonía celular, así como podría crear acceso directo entre la organización y los clientes o usuarios que demandan sus servicios.

La protección del gobierno es catalogada por las empresas del sector como muy

poco atractiva para ellos, ya que, el rol que cumplen las autoridades gubernamentales para amparar dicha actividad económica para este tipo de empresas ha sido nulo. Entre tanto, la experiencia de la organización en materia de comercialización y distribución de todo lo referente a la telefonía celular es de suma importancia para los propietarios de la empresa Tele-Atlantic Ltda., mientras que la competencia se mantiene neutral ante tal posición.

3.1.3 Desarrollo de Servicios Sustitutos. Otro factor de importancia que se ha de tener muy en cuenta al momento de iniciar un negocio o empresa, e incluso, una empresa en marcha, es la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado. En el gráfico 3, se observan una serie de variables, las cuales inciden en el mercado de la oferta y la demanda del servicio de telefonía celular y accesorios. Estas variables son:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Costo de cambio de usuario
- Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos
- Precio del valor del sustituto

Gráfico 3. Desarrollo de servicios sustitutos.

DESARROLLO DE SUSTITUTOS		Muy poco atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			C		Ta	Pequeño
Costo de cambio del usuario	Bajos			G Ta			Elevados
Agresividad y rentabilidad del productor del sustituto	Elevada				C Ta		Baja
Precio del valor del sustituto	Elevado			C Ta			Bajo

Fuente: Los autores.

Como se observa en la gráfica anterior, la disponibilidad de productos y/o servicio sustitutos resulta muy atractiva para Tele-Atlantic, puesto que este mercado es demasiado pequeño, sin embargo, para la competencia resulta bastante indiferente la existencia o no de sustitutos en el mercado.

En materia del costo en el cual incurren las comercializadoras y distribuidoras del servicio de telefonía celular, tanto para la empresa objeto del estudio como para su competencia, muy a pesar de que podría resultar demasiado oneroso, estas se muestran discretamente tranquilas a enfrentar tal situación, debido a la multiplicidad de estrategias adoptadas en caso de presentarse estas circunstancias.

La agresividad y rentabilidad del productor del sustituto actualmente viene resultando baja, lo cual se muestra atractivo el negocio para la empresa Bell-South y las unidades de negocios existentes y que forman parte de concesionarios de la

empresa.

Las empresas concesionarias de Bell-South presentan igualdad de criterio al evaluar la incidencia del precio del valor del servicio y accesorios sustitutos en el sector de la telefonía celular resulta para éstos totalmente indiferente.

3.1.4 Poder De Negociación De Los Proveedores. El poder de los proveedores es otra fuerza que incide en el normal desarrollo de las actividades de comercialización y distribución de los productos y/o servicios de telefonía celular. En el gráfico 4 se aprecia con más detalle esta fuerza.

Gráfico 4. Poder de los proveedores en el mercado de la telefonía celular.

PODER DE LOS PROVEEDORES			Muy poco atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Cantidad de proveedores	Pocos		Ta	C				Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja		Ta	G				Elevada
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado				Ta	C		Bajo
Importancia de la industria para la rentabilidad de los proveedores	Pequeña		Ta				C	Grande

Fuente: Los autores.

Para las empresas dedicadas a la comercialización y distribución del portafolio de

servicios y productos de telefonía celular, la empresa Bell-South, es el único proveedor, lo que resulta de muy poco atractivo, teniendo en cuenta además de que por ser en la actualidad esta organización la que domina el mercado de la telefonía celular en Santa Marta, por el decrecimiento que ha sufrido Celcaribe en la región de la costa atlántica, por lo que se presenta además, la no presencia de productos sustitutos, resultando así también muy poco atractivo la disponibilidad de productos y servicios sustitutos para Tele-Atlantic, sin embargo, para empresas como P & G Comunicaciones y Promotora Celular, esta situación resulta neutral.

En cuanto a la diferenciación o costo de cambio de productos y/o servicios de los proveedores, resulta neutral tanto para la competencia como para Tele-Atlantic, lo cual demuestra la hegemonía y dominio del mercado (en cuanto a las marcas de teléfonos y/o accesorios que se utilizan para la prestación de los servicios), que tiene Bell-South en la ciudad de Santa Marta.

Teniendo en cuenta el nivel de participación en el mercado que tiene nuestra empresa delante la competencia, en los actuales momentos, ésta representa muy poco atractiva en cuanto al nivel de importancia que se tiene para la rentabilidad de Bell-South, al igual que empresas como Phonnet y Marketing Comunicaciones, siendo las de más rentabilidad P&G Comunicaciones y Promotora Celular

3.1.5 Poder De Negociación De Consumidores. El poder de los compradores sobre los productor y/o servicios ofrecidos resulta importante en el momento de

establecer el nivel de productividad de la empresa con respecto a la organización Bell-South, para ello, se determinará:

- La cantidad de compradores
- La disponibilidad de sustitutos
- Costo de cambio del comprador
- Contribución a la calidad o a servicios de productos de compradores
- Rentabilidad de los compradores

Gráfico 5. Poder de negociación de los compradores.

PODER DE LOS COMPRADORES			Muy poco atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Cantidad de compradores	de Muchos			C			Ta	Pocos
Disponibilidad de sustitutos	de Muchos					C Ta		Pocos
Costo de cambio del comprador	Bajos			C		Ta		Altos
Contribución a la calidad o a servicios del comprador	Grande			C			Ta	Pequeña
Rentabilidad de los compradores	Baja						C Ta	Elevada

Fuente: Los autores.

El poder que ejercen los compradores o usuarios de los servicios ofrecidos por las empresas del sector de la telefonía celular resultan de un atractivo especial para Tele-Atlantic, ya que ésta, por ser una empresa en proceso de crecimiento, posee pocos compradores en relación con las demás empresas, en especial P&G Comunicaciones, Promotora Celular, las cuales por su mayor número de unidades



estratégicas de negocios, perciben mayor cantidad de clientes o usuarios, lo cual les resulta como poco atractivo, debido a la multiplicidad de servicios que estos deben prestar, al momento de que el COU requiera de ellos.

La disponibilidad de sustitutos ofrecidos por las comercializadoras y distribuidoras del servicio y accesorios de telefonía celular resulta atractivo para los compradores, si se tiene en cuenta, que los accesorios ofrecidos son originales y de buena calidad, al igual que el servicio recibido.

Al momento de que el comprador decida cambiar de empresa Bell-South a Celcaribe, o en su defecto, de concesionario, para la competencia de Tele-Atlantic esta situación resulta bastante objetiva, por lo que en ocasiones lo toman con calma; entre tanto, una decisión de esta índole, para la empresa objeto de esta investigación, resulta atractiva, si se tiene en cuenta que esta decisión en el comprador presenta costos elevados, lo que la pone en una posición de mantenimiento del cliente o usuario, a través de la aplicación de estrategias que permitan solucionar dicha situación y mantener al cliente, ofreciéndole una máxima satisfacción.

La contribución que realizan los compradores a la calidad de los servicios para Tele-Atlantic, resulta ser muy atractiva, ya que, ésta por su capacidad instalada, ofrece mayores oportunidades y mejor atención a los requerimientos de los usuarios del servicio de la telefonía celular, lo que mantiene a éste brindando oportunidades de desarrollo, lo que obliga al incremento de la calidad de los

servicios ofrecidos tanto por la empresa Bell-South, como por el concesionario. Para la competencia de Tele-Atlantic, en especial los de mayor participación en el mercado, por ser el número de su demanda superior al de nuestra empresa, la contribución que realiza ésta se torna poco atractiva, si se tiene en cuenta la cobertura de garantías por servicio que debe ofrecer, en el instante de su requerimiento, teniendo que recurrir a los servicios ofrecidos por la casa matriz, para cumplir con sus clientes.

En cuanto a la rentabilidad que ofrecen los compradores para las empresas del sector, esta resulta de mucho atractivo, si bien se puede decir, debido a su lealtad para con éstas.

3.2 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta Matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (tabla 2)



Tabla 2 Matriz de evaluación de los factores externos.

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Crecimiento de la industria	0.1	3	0.3
Clientes o usuarios del servicio insatisfechos con otros concesionarios	0.2	3	0.6
Ubicación estratégica del negocio	0.2	3	0.6
Diferenciación del producto y del servicio	0.05	2	0.1
Consumidores exigentes	0.05	3	0.15
			0
<u>AMENAZAS</u>			
Exigencias de distribuidores	0.1	3	0.3
Crecimiento del número de concesionarios	0.15	3	0.45
Recesión económica	0.05	3	0.15
Acceso a la tecnología de la informática	0.05	1	0.05
Competencia desleal (accesorios no originales)	0.05	3	0.15
TOTALES	1.00		2.85

Fuente: Los autores.

El total ponderado de 2.85 indica que esta Tele-Atlantic Ltda., está sobre la media (2.5) en su intento por diseñar y adoptar estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

En ella se identificaron a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la tabla 3 se observan los principales factores críticos para el éxito.

Tabla 3. Matriz del perfil competitivo.

	TELE - ATLANTIC LTDA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTORES CRÍTICOS PAR EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0.2	1	0.2	1	0.2	4	0.8
Competitividad de precios	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Posición financiera	0.4	2	0.8	2	0.8	4	1.6
Calidad del servicio	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Lealtad del cliente	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.2
Sistematización de la información	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Eficiencia del talento humano	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08
Organización empresarial	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
TOTAL	1.00		2.21		2.12		3.9

Fuente: Los autores.

Nota: (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo, se puede concluir que:

a. La empresa Tele-Atlantic al igual que los competidores 1 y 2 presentan como mayor fuerza la competitividad en precios. Lo anterior, se debe a que éstas están cumpliendo su rol de concesionarios de la empresa Bell-South, la cual es quien establece el sistema tarifario de los servicios de telefonía celular en razón de los planes de pre y post pago, por ella llevados al mercado.

b. Tele-Atlantic Ltda., al igual que el competidor 1 presentan como mayor debilidad la participación en el mercado, la organización empresarial (distribución orgánica), como consecuencia de que son empresas en proceso de crecimiento, las cuales se encuentran penetrando en los nichos dejados por el competidor 2, el cual debido a la apertura de nuevas unidades estratégicas de negocios en diferentes puntos de la ciudad, ha logrado captar mayor número de personas con necesidades psicológicas y de comunicación por satisfacer. De igual forma, Tele-Atlantic tiene como mayor debilidad la sistematización de la información generada por las transacciones que ella realiza, y que no permite un mayor control al desarrollo de sus actividades de distribución y comercialización de los servicios de telefonía celular.

c. Como menor debilidad, la empresa Tele-Atlantic Ltda., presenta la posición financiera, lo cual es un reflejo de la posición en el mercado en la que se encuentra los actuales momentos. El competidor 1 también presenta como menor

debilidad la posición financiera y adiciona a esta, la sistematización de la información.

d. La calidad del servicio ofrecido es la mayor fuerza tanto para la empresa Tele-Atlantic, como para el competidor 2; para el competidor 1 este factor se convierte en la menor fuerza. Asimismo, la eficiencia del talento humano de la empresa Tele-Atlantic Ltda., y del competidor 2, se destacan entre los factores de mayor fuerza; para el competidor 1 se convierte en la menor fuerza.

e. En cuanto a la organización empresarial, es decir, la distribución de los cargos y la estructuración orgánica) son la mayor debilidad para Tele-Atlantic como para el competidor 1, caso contrario sucede con el competidor 2.

De acuerdo a los resultados, la posición financiera es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso de 0.40.

Ahora bien, sólo porque la empresa que se encuentra representada por el competidor 2 obtuvo una calificación de 3.9 no quiere decir que esta empresa sea mejor que Tele -Atlantic (2.21) o que el competidor 1 (2.12). Las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas, pero la precisión implícita es sólo una ilusión.

Como conclusión al párrafo anterior y teniendo en cuenta los anotado en capítulos anteriores, se puede decir que el competidor 2 se encuentra en mejores condiciones competitivas debido al desarrollo del mercado que éste competidor ha

tenido en el sector y en el cual ha creado nuevas U.E.N., partiendo de su visión progresiva y a las estrategias diseñadas y aplicadas para tal fin por sus directivas.

4 ANÁLISIS INTERNO DE TELE-ATLÁNTIC LTDA.

4.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo en la empresa Tele-Atlantic Ltda. no se desarrolla en forma sólida, lo que de una u otra manera ha incidido en el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado de la telefonía celular.

Este proceso se realiza como en cualquier negocio o unidad económica con las mismas características que el de la empresa, ya que, por motivos de ser un negocio en proceso de penetración y desarrollo del mercado, en la gran mayoría de veces, las etapas de este proceso se mezclan constantemente, lo que conlleva a una administración donde se planea, se organiza se dirige y se evalúa y controla constantemente, no llevando un orden establecido, lo que puede conllevar a un estancamiento y/o a la generación de dificultades al momento de tomar decisiones supremamente importantes.

Para evitar situaciones indeseables, se hace necesario que los propietarios de la empresa emprendan el camino hacia un crecimiento y desarrollo organizacional

eficiente y a un aumento en el nivel del posicionamiento competitivo en el mercado del sector de la telefonía celular y la venta de identificadores de llamada. Lo anterior se lograría partiendo de que las propiedades adopten el modelo de gerencia estratégica, a través del diseño y establecimiento de un Plan de Desarrollo Estratégico, lo que permitirá a la empresa a través de las estrategias planteadas el logro de sus objetivos.

4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz EFI es un instrumento en el cual se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Las funciones en administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, y sistemas de información computarizados representan las operaciones centrales de la mayor parte de las empresas. La auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de la empresa es vital para la salud de la organización. Es cada vez mayor el número de organizaciones de éxito que están usando la auditoría interna para conseguir ventajas competitivas sobre empresas rivales.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES CRÍTICOS PAR EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>FUERZAS</u>			
Calidad del servicio	0.1	4	0.4
Eficiencia del talento humano	0.02	3	0.06
Conocimientos y capacidad en las ciencias administrativas de sus propietarios	0.2	4	0.8
Diversificación de productos y/o servicios	0.04	4	0.2
Aplicación de estrategias de marketing	0.02	4	0.08
<u>DEBILIDADES</u>			
Falta de un adecuado sistema administrativo	0.1	1	0.1
Ausencia de la utilización de un adecuado sistema de información computarizada	0.08	1	0.08
Baja posición financiera	0.4	2	0.8
Disminución del nivel de ventas de servicios de telefonía celular	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.56

Fuente: Los autores.

Nota: (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza.

Como se puede observar, en la tabla anterior, la empresa Tele-Atlantic posee como principales fuerzas: la calidad del servicio, conocimiento en ciencias administrativas de sus propietarios, diversificación de productos y/o servicios, la

aplicación de estrategias de marketing, entre las cuales encontramos el marketing mix , y la eficiencia del talento humano, los cuales se ven empañados debido a la presencia de factores que de una u otra forma evitan el normal desarrollo competitivo de la compañía en el sector en el cual se desenvuelve; son estos aspectos, los siguientes: No hay una estructura y un sistema administrativa definido, no se posee un adecuado sistema de información computarizado, la posición financiera no es tan fuerte como la de los principales competidores, así como las fuerzas del entorno (económicas, psicológicas), han llevado a una disminución en las ventas de los servicios de telefonía celular.

5 MATRICES PARA LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FUERZAS (AODF)

El análisis DOFA es una herramienta que permite acercarse a la formulación de estrategias que pongan en operación los objetivos, y por tanto, conduzcan al logro de la visión.

El análisis DOFA debe servir para responder a las siguientes preguntas estratégicas:

1. Cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno (Estrategias FO).
2. Cómo emplear las fortalezas de organización para anticipar el efecto de las amenazas (FA).
3. Cómo medir la organización sus debilidades dadas para aprovechar las oportunidades (Estrategias DO).
4. qué debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas (Estrategias DA).



Cuadro 2. Matriz DOFA

	FUERZAS 1 - Calidad del servicio 2 - Buena aceptación en el mercado 3 - Eficiente sistema de distribución 4 - Diversidad de productos 5 - Conocimientos administrativos 6 - Eficiencia del talento humano	DEBILIDADES 1 - Baja participación en el mercado de la telefonía celular 2 - Falta de un adecuado sistema de información gerencial 3 - Falta de sistema de cómputo 4 - Baja posición financiera 5 - Disminución de las ventas
OPORTUNIDADES 1 - Crecimiento de la industria 2 - Clientes o usuarios insatisfechos con otros concesionarios. 3 - Ubicación estratégica del negocio. 4 - Diferenciación del producto y del servicio. 5 - Consumidores exigentes	FO Utilizando todas nuestras fortalezas aprovecharemos las oportunidades que nos brinda el entorno, lo cual nos permitirá desarrollar más el mercado tanto de la telefonía celular como el de identificadores de llamadas, aumentando así nuestro posicionamiento competitivo en el mercado.	DO Con la presencia de clientes o consumidores exigentes e insatisfechos en el mercado y aprovechando nuestra ubicación, así como la diferenciación del producto y/o del servicio, se incrementará nuestra participación en el mercado de la telefonía celular, aumentando el nivel de las ventas, lo que incentivará la posición financiera; coadyuvando a la implementación del sistema de información gerencial y de cómputo.
AMENAZAS 1 - Exigencias de distribuidores 2 - Crecimiento del número de concesionarios 3 - Recesión económica 4 - Competencia desleal (accesorios no originales y sin pago de impuestos)	FA Valiéndonos de nuestras fortalezas, se podrá cumplir con las exigencias de nuestros distribuidores, a la vez que se neutralizarán los inconvenientes presentados ante la recesión económica que se vive en el país y la presencia cada vez mayor de la competencia desleal que existe en los mercados.	DA Con el aumento en el nivel de las ventas y el cumplimiento a las exigencias presentadas por nuestros proveedores se mejorará la posición financiera de la empresa, lo que nos conllevará a una mayor participación en el mercado, implementar el sistema de información gerencial y de cómputo, así como controlar la situación actual que se vive en el aspecto económico y la presencia de la competencia desleal.

FO = Usar fortalezas para aprovechar oportunidades. DO = Superar las debilidades aprovechando las oportunidades. FA = Usar las fuerzas para evitar las amenazas. DA = Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Como se observa, la matriz DOFA ha permitido con base en los factores internos y externos generar estrategias alternativas FO, DO, FA, DA, viables para

TELEATLÁNTIC LTDA. Hasta este punto, no se visualiza que estrategias son las más recomendables pero se tiene la seguridad de contar con una excelente serie de adaptaciones que proporciona un alto nivel de confianza de que se están considerando todas las posibilidades.

5.2 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Esta matriz propone un cuadro dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de ellos tiene un nombre y unas características que determinan las divisiones que incluyen así:

Cuadrante I: Los interrogantes (Divisiones con posición pequeña en el mercado pero compiten en una industria de gran crecimiento), Cuadrante II: Las estrellas (Divisiones que representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa), Cuadrante III: Las vacas de dinero (Divisiones de gran participación en el mercado pero compiten en una industria de escaso crecimiento) y el Cuadrante IV: Los perros (Divisiones con escasa participación en el mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento).

Esta matriz del BCG se desarrolla para empresas pluridivisionales, es decir, que poseen varias divisiones autónomas que compiten en diferentes industrias, por lo tanto, no aplica totalmente en esta investigación dado que Tele-Atlantic Ltda. no

posee divisiones autónomas que compitan entre sí, sino que, funciona como una unidad integral que compite mediante la diversificación de sus productos.

Los esfuerzos de Tele-Atlantic se realizan en dos sectores de la industria de las telecomunicaciones (el de telefonía celular, y el de los identificadores de llamada) los cuales están enfocados a restarle participación en el mercado a los productos y/o servicios de la competencia.

Las estrategias que planea y desarrolla la empresa generalmente abarcan a todos los productos y/o servicios, ya que, la finalidad no es ganar y perder participación entre sus propios productos y servicios internos sino ganarle participación a los de la competencia.

Sin embargo, para efectos de desarrollar la matriz del BCG, se asume imaginativamente que Tele-Atlantic Ltda., tiene otras divisiones, la división de identificadores de llamada, con base en los datos obtenidos, está ubicada en el segundo (II) cuadrante de la matriz. (Gráfico 6); mientras que la división de telefonía celular se encuentra ubicada en el cuadrante (I) de la matriz (Gráfico 7).

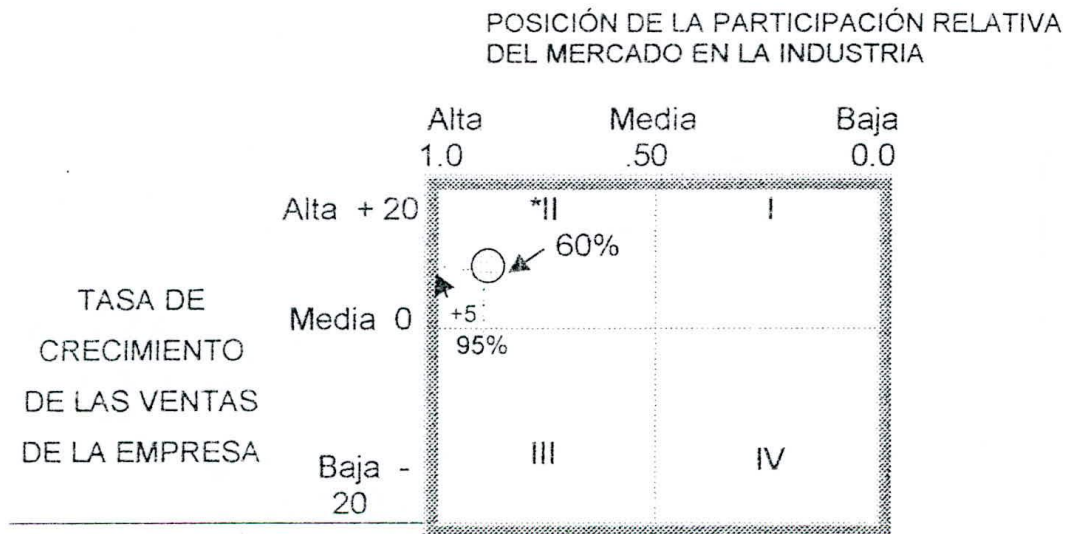
Gráfico 6. MATRIZ DEL BCG aplicada a Tele-Atlantic Ltda. En la Cartera de Negocios de identificadores de Llamada:

*Tasa de crecimiento de las ventas = + 5

DATOS

*Porcentaje de participación en el mercado 95%

*La división de identificadores de llamadas le representa a Tele-Atlantic el 60% de sus ingresos.



* I – INTERROGANTES, II – ESTRELLAS, III – VACAS DE DINERO, IV – PERROS

Dadas las características de rentabilidad y crecimiento a largo plazo, su buena participación en el mercado y la gran inversión de recursos que demanda para mantenerse y crecer, la división de identificadores de llamada está claramente tipificada como una ESTRELLA.

Con base en lo anterior, las estrategias que podrían resultar convenientes son: las integraciones hacia adelante y horizontal, buscar mayor participación en el

mercado e innovar nuevos productos y/o servicios, entre otras.

Gráfico 7. MATRIZ DEL BCG aplicada a Tele-Atlantic Ltda. En la Cartera de Negocios de Telefonía Celular:

*Tasa de crecimiento de las ventas = + 5

DATOS

*Porcentaje de participación en el mercado 2.65%

*La división de Telefonía Celular le representa a Tele-Atlantic el 40% de sus ingresos.

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA
DEL MERCADO EN LA INDUSTRIA

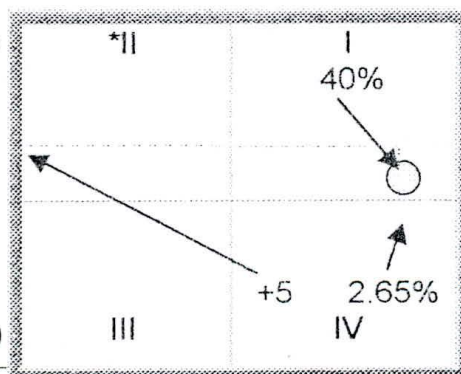
Alta Media Baja
1.0 .50 0.0

TASA DE
CRECIMIENTO
DE LAS VENTAS
DE LA INDUSTRIA

Alta + 20

Media 0

Baja - 20



* I – INTERROGANTES, II – ESTRELLAS, III – VACAS DE DINERO, IV – PERROS

Dadas las características de rentabilidad y crecimiento a largo plazo, su buena participación en el mercado y la gran inversión de recursos que demanda para mantenerse y crecer, la división de identificadores de llamada está claramente tipificada como un INTERROGANTE.

Con base en lo anterior, las estrategias que podrían resultar convenientes son: las integraciones hacia delante y horizontal, buscar mayor participación en el mercado y desarrollo del mismo, entre otras.

5.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Con base en el conocimiento que se tiene de Tele-Atlantic Ltda., adquirido de la aplicación del estudio diagnóstico interno y externo, sumado a los resultados arrojados por la aplicación de las matrices AODF, del BCG, e IE, se puede establecer que la empresa se ubica en el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia.

Dada su capacidad competitiva fuerte en el mercado de los identificadores de llamada y el avance sustancial en el mercado de la Telefonía Celular, Tele-Atlantic Ltda., está en una posición estratégica excelente, por lo cual las estrategias que se exponen en el cuadrante II aparecen como las más viables, a excepción de la estrategia de la desinversión y de la liquidación.

Cuadro 3. Matriz de La Gran Estrategia

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	<u>Cuadrante II</u>	<u>Cuadrante I</u>	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	1. desarrollo del mercado	1. desarrollo del mercado	
	2. penetración en el mercado	2. penetración en el mercado	
	3. desarrollo del producto y/o del servicio	3. desarrollo del producto	
	4. integración horizontal	4. integración hacia delante	
	5. desinversión	5. integración hacia atrás	
	6. liquidación	6. integración horizontal	
		7. diversificación concéntrica	
<hr/>			
	<u>Cuadrante III</u>	<u>Cuadrante IV</u>	
	1. atrincheramiento	1. diversificación concéntrica	
	2. diversificación concéntrica	2. diversificación horizontal	
	3. diversificación horizontal	3. diversificación en conglomerado	
	4. diversificación en conglomerado	4. empresas de riesgo compartido	
	5. desinversión		
	6. liquidación		
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

6 PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TELE-ATLÁNTIC LTDA.

Dada las condiciones de crecimiento de la empresa Tele-Atlantic Ltda., en el mercado de la telefonía celular y de los identificadores de llamada en la ciudad de Santa Marta, así como de la situación competitiva en la cual se encuentra en los actuales momentos, los inversionistas y directivos de la organización decidieron realizar el diseño del Plan de Desarrollo Estratégico y de su estructura organizacional, definiendo los cargos en el Manual de Funciones.

De igual forma, ante la presencia de múltiples situaciones inherentes al desarrollo de la empresa, se han diseñado estrategias que permitirán el rápido crecimiento, desarrollo del mercado de la organización.

6.1 PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

6.1.1 Misión. "Satisfacer todas las necesidades y requerimientos de nuestros clientes o usuarios, de los servicios de telefonía celular y de los identificadores de

llamada, a través de un talento humano con calidad y eficiencia, capacitado en cada una de las carteras de negocios ofrecidas por Tele-Atlantic Ltda., así como la prestación de una excelente garantía de servicio (pre y post venta)."

6.1.2 Visión. La empresa Tele-Atlantic Ltda., en los próximos cinco años, con la proyección de su imagen y controlando todos los canales de comercialización, distribución y garantía el servicio, será líder consolidado en el mercado de los identificadores de llamada.

De igual forma, aumentará a un ritmo del 20% anual su nivel competitivo en el área de la telefonía celular, lo que le permitirá estar a la altura de otras empresas de este sector en el Distrito de Santa Marta, y que actualmente dominan este mercado.

Tele-Atlantic Ltda., se perfila como una de las empresas líderes en las carteras de negocios de la Telefonía Celular e Identificadores de Llamada, con altas proyecciones y posicionamiento en los diferentes mercados tanto del Departamento del Magdalena, como del Departamento de la Guajira.

6.1.3 Principios. Los principios diseñados y establecidos para la organización son los siguientes:

- **Ganar – Ganar.** La organización está siempre encaminada a ganar en todos sus aspectos, en especial su posicionamiento en el mercado y la rentabilidad de la misma.
- **Calidad.** Es una empresa comprometida en atender y brindarle un servicio a nuestros clientes o usuarios, lleno de entusiasmo, justo a tiempo y con un precio justo, brindándole un elevado grado de satisfacción, con un equipo humano idóneo y comprometido, para lograr una rentabilidad que garantice el progreso de la empresa y la comunidad.
- **Mejoramiento Continuo.** La empresa está en constante diseño y formulación de estrategias para mejorar todos los días nuestro servicio.
- **Cumplimiento.** El cumplimiento en Tele-Atlantic Ltda. tiene dos facetas: La primera, tiene que ver con la puntualidad en la entrega de los servicios de telefonía celular y de identificadores de llamada; y la segunda, con la forma de atender nuestras responsabilidades con los clientes o usuarios y proveedores externos e internos.
- **Sensibilidad Total.** Toda la capacidad de nuestros sentidos está alerta para satisfacer las necesidades de nuestros clientes o usuarios.
- **Trato Amable y Cálido.** Nos comprometemos a brindar un trato personalizado y especial en todos los momentos de interacción con

nuestros viajeros, estableciendo una relación amable y cordial.

6.1.4 Valores. Los valores establecidos para la organización son:

- **Cooperación:** Prestarse para el beneficio común, para así lograr los objetivos trazados.
- **Constancia:** Atender en forma persistente las obligaciones con el fin de darle continuidad.
- **Responsabilidad:** Dar toda la capacidad en el desarrollo de las actividades, para que éstas resulten lo más perfectas posible. La dedicación y el interés máximo otorgado al cumplimiento de sus deberes y funciones.
- **Respeto:** Establecer normas de comportamiento para los empleados y directivos, esto traerá consigo buen entendimiento entre las partes y redundará en beneficio para la empresa.
- **Compromiso:** Entendido como la identidad de las personas con las políticas, objetivos, metas y estrategias de desarrollo de la empresa.

6.1.5 Objetivos Estratégicos.

- Aumentar la rentabilidad de la organización de un 25% a un 35% anual.
- Alcanzar volúmenes de venta anuales en:
 - a. Telefonía celular de 5000 líneas en pre y post pago
 - b. 10000 unidades de identificadores de llamada.
- Aumentar el crecimiento y posicionamiento competitivo de la empresa a un ritmo del 20% anual.
- Adoptar los sistemas de información gerencial y los sistemas de información computarizada, que permitan un mejor manejo de la información originadas a través de las diversas transacciones que se realizan en la empresa, así como de la información que fluye en el mercado.
- Tener el control del 30% de los canales de comercialización y distribución del servicio de telefonía celular entre los concesionarios del Distrito de Santa Marta.
- Penetrar en nichos del mercado existentes en otras regiones de los departamentos del Magdalena y de La Guajira.



6.1.6 Slogan. El slogan planteado para la empresa Tele-Atlantic Ltda., es el siguiente:

TELE-ATLÁNTIC LTDA., UNA EMPRESA QUE PRESTA SUS SERVICIOS CON CALIDAD Y EFICIENCIA...
...SIEMPRE A SU ALCANCE

6.1.7 Logotipo. El logotipo diseñado y que identificará a la empresa Tele-Atlantic Ltda., será:



*Lo último en Identificadores de
Llamadas y Telefonía Celular
en SANTA MARTA*

6.2 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las estrategias adoptadas por las directivas de la empresa Tele-Atlantic Ltda., para el logro de sus objetivos estratégicos, se encuentran identificadas como:

a. Estrategia General.

b. Estrategias por áreas.

6.2.1 Estrategia General. A través de la implantación de un excelente sistema de información gerencial (SIG), así como una inyección de capital en marketing, incrementaremos la participación y posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado de la telefonía celular y de los identificadores de llamada, teniendo en cuenta que los clientes o usuarios de los servicios de nuestra compañía, crecerá a un ritmo del 20% anual, lo que permitirá que en los próximos cinco (5) años nos encontremos en una posición privilegiada en dicho mercado, en la ciudad de Santa Marta.

De igual forma, desarrollaremos nuevos mercados, como lo son el resto del departamento del Magdalena y poco a poco en el departamento de La Guajira, los cuales, conllevarán a un aumento en la rentabilidad de la empresa y por ende al valor de la misma.

Asimismo, la compañía ofrecerá nuevos servicios de garantía a nuestros clientes actuales y potenciales, abriendo el camino a satisfacer sus necesidades y requerimientos más inmediatos; así como introduciendo nuevos modelos y/o prototipos de teléfonos y artículos de éstos, al igual que con los identificadores de llamada.

6.2.2 Estrategias por áreas. Las estrategias diseñadas para cada una de las áreas de la organización son las siguientes:

→ **Área Administrativa.**

- Tele-Atlantic Ltda., profesará el direccionamiento estratégico diseñado y adoptado, con el fin que en las diversas dependencias de la organización se ejercerán todas las actividades de manera coherente con los lineamientos corporativos.
- Tele-Atlantic Ltda., actuará como un sistema donde las áreas funcionales, estarán relacionadas en un todo configurado y organizado con el objeto de cumplir su misión en la sociedad.

→ **Área Finanzas.**

- Tele-Atlantic Ltda., dispondrá de herramientas eficientes y transparentes de utilización y manejo de recursos.
- Buscará nuevas fuentes de financiamiento.
- Estimulará el ahorro y el uso eficiente de los recursos.

→ **Área Recursos Humanos**

- La organización cuidará por la maximización de la situación laboral de su talento humano.
- Impulsará el desarrollo personal y profesional de su talento humano.
- Se adoptarán herramientas efectivas para la evaluación del desempeño.
- Establecerá categorías de remuneración satisfactoria.
- Propender por un clima laboral, donde la cultura corporativa o trabajo en equipo, participativo, cooperativo y de respeto se dé entre los miembros de la empresa.

→ **Área de Sistemas de Información.**

- Se adoptarán los sistemas de información computarizada, con el propósito de mantener control directo sobre las diversas transacciones que se realicen en el desarrollo de las actividades de la organización, así como el de obtener una información clara y confiable en el momento oportuno.
- La gerencia dispondrá de un sistema de información gerencial y de mercado, que le permita tomar decisiones y establecer estrategias ante

eventualidades que tengan relación directa con la empresa, así como el mantenerse informado de todo lo que acontece en su entorno (Innovaciones de productos, nuevos planes promocionales de las empresas de telefonía celular, preferencias de los clientes o usuarios, entre otros aspectos).

➤ **Área de Marketing y Ventas.**

- Se seguirá vendiendo en los mismos segmentos de mercado que el competidor posee.
- Atacaremos los productos y/o servicios así como los mercados más débiles de la competencia, utilizando los más fuertes de la empresa.
- Rodearemos y neutralizaremos a la competencia con la oferta de una gamma completa de productos y/o servicios.
- Se efectuarán ataques sorpresivos en el mercado de la telefonía celular.
- La compañía concentrará parte de sus esfuerzos hacia mercados especializados que no le son de mucho atractivo a la competencia.

6.3 PROGRAMAS

Para el logro de los objetivos propuestos, así como para darle mayor cumplimiento a las estrategias propuestas, se llevarán a cabo los siguientes programas:

6.3.1 Programa de Proyección a la Comunidad.

- A través de la proyección a la comunidad, Tele-Atlantic se relacionará con su entorno en el ámbito local y regional.
- Tele-Atlantic Ltda., atenderá todas las necesidades de la demanda (clientes o usuarios) en la cual se encuentra inserta.

6.3.2 Programa de Gestión.

- Las directivas estimularán un modelo de gestión flexible y moderna.
- Tele-Atlantic Ltda., sostendrá modelos de gestión rápidos y eficientes, basados en información proporcionada por sistemas informáticos confiables y efectivos.
- La empresa velará por el crecimiento armónico de la infraestructura.

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa Tele-Atlantic Ltda., queda establecida de la siguiente manera:

Administrador

Secretaria

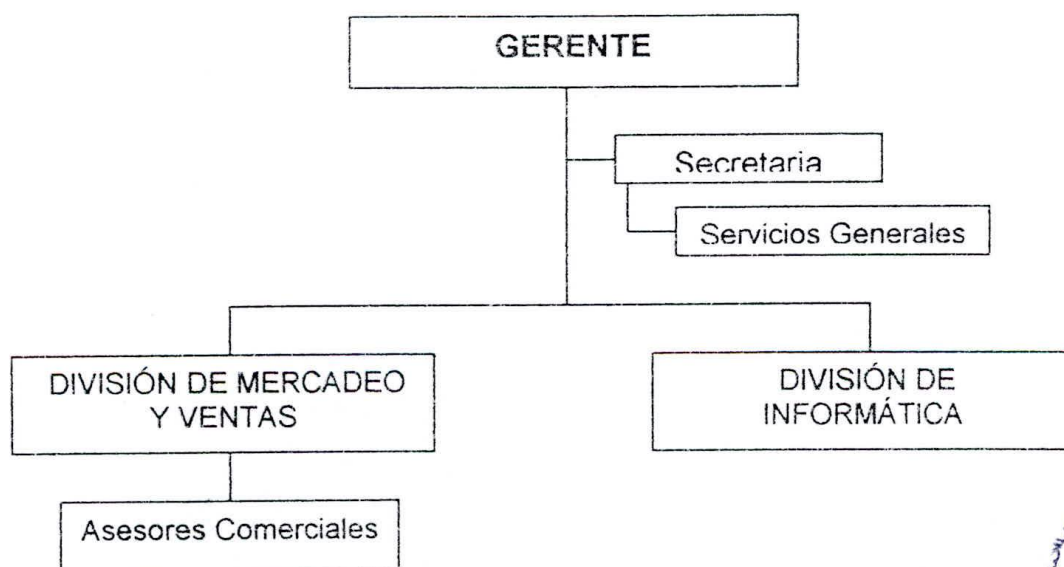
Jefe de Mercadeo y Ventas

Asesores Comerciales

Servicios Generales

Los cuales quedan organizados de la siguiente manera:

Figura 2. Organigrama de la empresa Tele-Atlantic Ltda.



6.4.1 Manual de Funciones y Procedimientos.

1. CARGO: GERENTE GENERAL

PERFIL: Líder, conocimientos y manejo de personal, sistemas de información gerencial, con dinamismo y creatividad en la solución de conflictos empresariales. Excelente manejo de relaciones empresariales.

REQUISITOS:

- Profesional en Economía o Administración de Empresas.
- Experiencia mínima 2 años en el ramo.
- Documentos de identidad, (Cédula, Libreta Militar), Certificado de antecedentes judiciales expedido por el DAS.

FUNCIONES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo, así como en el de higiene y seguridad industrial.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Velar y resguardar los recursos de la empresa.
- Propender por el normal desarrollo de las actividades de la empresa.
- Brindar al máximo un ambiente y clima laboral a sus colaboradores.

- Establecer alianzas, convenios con los mercados locales, regionales y/o nacionales para la comercialización de los productos y/o servicios.
- Representar a la empresa ante los organismos nacionales.
- Trazar estrategias y políticas que permitan ser más competitiva y productiva a la empresa.
- Direccionar e implantar el trabajo en equipo o la cultura corporativa como estrategia para el desarrollo Organizacional de la empresa.
- Tomar decisiones que beneficien a la empresa.

2. CARGO: SECRETARIA GENERAL

PERFIL: Manejo de los sistemas de información gerencial, debe ser proactiva, con manejo total de principios de calidad, eficiencia y eficacia y valores de lealtad, compromiso y cumplimiento.

REQUISITOS:

- Estudios en secretariado Ejecutivo-Bilingüe.
- Conocimiento y manejo de computadoras.
- Excelentes relaciones públicas.
- Excelente presentación personal.
- Documento de identidad, certificado judicial expedido por el DAS.
- Técnico en Contabilidad, Estudiante de Contaduría (Mínimo 6 semestres académicos)

FUNCIONES:

- Rendir informes al Gerente General.
- Recepcionar documentos, cartas e información y hacerla llegar a su destinatario.
- Transcribir documentos y cartas a solicitud de su jefe y remitirlos a su destinatario.
- Atender a los clientes o usuarios, brindándole un buen servicio.
- Tramitar quejas y reclamos ante cualquier eventualidad.
- Revisar los comprobantes de ingresos y egresos mensuales.
- Revisar y ordenar el resumen de cuentas por pagar y por cobrar con sus respectivos soportes.
- Codificar la nómina quincenal y preparar el comprobante de contabilidad con su respectivo registro.

3. CARGO: DIRECTOR MERCADEO Y FINANZAS

PERFIL: Amplia experiencia en relaciones públicas, con dominio del idioma inglés, las finanzas y el mercado de productos y servicios de telecomunicaciones.

REQUISITOS:

- Profesional en el área de Mercadeo y Finanzas,
- Experiencia mínima 1 año.

- Documentos de identidad, (Cédula, Libreta Militar), Certificado de antecedentes judiciales expedido por el DAS.
- Dominio de la legislación y convenios comerciales a escala nacional.

FUNCIONES:

- *Rendir informe al Gerente General.*
- Formular estrategias y políticas de comercialización del producto en el mercado local y regional, que permitan el rápido posicionamiento de los mismos en el mercado.
- Aplicar estrategias que permitan la segmentación del mercado.
- Propender por el desarrollo, crecimiento económico y rentable de la empresa.
- Dar un manejo adecuado a los recursos financieros de la empresa.

CARGO: ASESOR COMERCIAL

Requisitos:

- Bachiller titulado, con experiencia en ventas.
- Técnicos en Mercadeo y Ventas.
- Libreta Militar (Hombres), Certificado Judicial del DAS.
- Excelente presentación personal.
- Excelente presentación personal

Funciones:

- Rendir informe a su jefe inmediato.
- Promover y asesorar a los clientes o usuarios de los servicios de la empresa.

CARGO: SERVICIOS GENERALES (ASEO – CAFETERÍA – MENSAJERÍA)

Requisitos:

- Bachiller Titulado
- Cédula de Ciudadanía, Libreta Militar (Hombres), Certificado Judicial del DAS.
- Curso de Mensajería del SENA
- Excelente presentación personal

Funciones:

- Mantener aseadas todas las dependencias de la empresa.
- Ofrecer a los clientes (internos y externos) los diferentes tipos de refrigerios que tiene la empresa dispuestos para ello.
- Verificar que al final de cada jornada laboral, queden completamente cerradas las puertas y ventanas de la oficina.
- Recoger y distribuir los documentos fuera de la empresa.

- Realizar las consignaciones bancarias y cambio de cheques.

7 CONCLUSIONES

Las conclusiones que arroja la presente investigación, se establecen para cada una de las carteras de negocios de la empresa Tele-Atlantic Ltda., tal es el caso de:

- **CARTERA DE NEGOCIOS "IDENTIFICADORES DE LLAMADAS"**

Para esta cartera de negocios, la empresa Tele-Atlantic Ltda., es una empresa 100% líder en el mercado del producto y/o del servicio, si se tienen en cuenta los múltiples factores que le acompañan, tal es el caso, de la alianza estratégica realizada con la empresa Telesantamarta E.S.P., así como de la calidad del producto y/o servicio ofrecido en las etapas de pre y post venta, particularmente ofreciendo la garantía del servicio, y como principio básico, cumplirle al cliente con el "Momento de la Verdad".

Para ello las directivas de la empresa, se han rodeado de un talento humano de calidad y eficiencia en este sector, implantando a través de estudios internos y externos estrategias de crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el mercado, combinadas con estrategias de carácter horizontal y hacia delante, evitando así el

crecimiento de los actuales competidores, los cuales son aquellas personas naturales o jurídicas que ofrecen el producto "el Identificador de Llamadas – aparato-", más no, todas las garantías y servicios que Tele-Atlantic Ltda., les ofrece a sus clientes o usuarios.

- **CARTERA DE NEGOCIOS "TELEFONÍA CELULAR"**

Como se pudo observar, a lo largo del desarrollo de la investigación la empresa es un ente que apenas con un 2,65% alcanza a cumplirle de manera satisfactoria a sus clientes, denotado en el agrado y la confianza que presentan éstos para con la empresa, muy a pesar de algunos inconvenientes que ésta posee en los actuales momentos, ya sea, por aspectos económicos internos, o por factores tales como:

- La situación económica del entorno;
- Crecimiento demográfico;
- Competencia oligopolística (P&G Comunicaciones, Promotora Celular)
- Inestabilidad en la economía;
- Exigencias cada vez más fuertes de los proveedores de los servicios de telefonía celular;
- Aspectos legales y políticas estatales; entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir de manera general, que la empresa Tele-Atlantic Ltda., es un ente económico en proceso de desarrollo y posicionamiento en el mercado tanto de la telefonía celular como de los

identificadores de llamadas y con el buen uso de los conocimientos y experiencias en el ramo de la Administración de Empresas, en especial con el dominio de las finanzas y de los sistemas de información computarizada, los propietarios de la misma, lograran a través de la toma de decisiones y el planteamiento y adopción de estrategias, colocar a la organización en un lugar competitivo privilegiado, obteniendo así, un excelente nivel de participación en el mercado, en exclusivo, el de la telefonía celular; no queriendo decir, que deben descuidar el producto y/o servicio estrella de la compañía.

8 RECOMENDACIONES

Al igual que en el capítulo anterior, las recomendaciones establecidas para la empresa Tele-Atlantic Ltda., serán establecidas para cada una de sus carteras de negocios, así como en forma general.

▪ CARTERA DE NEGOCIOS "IDENTIFICADORES DE LLAMADA"

Mantener las políticas y estrategias que se han venido utilizando, con el fin de seguir siendo la empresa líder en este mercado, así como el ofrecer nuevas garantías sobre el servicio en pre y post ventas.

▪ CARTERA DE NEGOCIOS "SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR"

Implementar las estrategias propuestas, tales como, la integración horizontal, la penetración y desarrollo del mercado, con el fin de participar en mayor proporción, en este sector.

Mantenerse siempre actualizados en materia de innovación tecnológica, con el fin de ofrecer accesorios y aparatos telefónicos nuevos y ajustados a los gustos de

los clientes o usuarios de este servicio, así como el de seguir ofreciendo los servicios de garantía que viene prestando, con el fin de captar nuevos clientes, así como el aumentar su posición competitiva en el mercado del mismo.

A las recomendaciones anteriormente expuestas hay que anexarle que, además de implementar las estrategias planteadas en el desarrollo de la investigación, los inversionistas y directivos de la empresa Tele-Atlantic Ltda., deben realizar auditorías periódicas, para observar el comportamiento creciente o decreciente de los mercados de los productos y/o servicios por ellos ofrecidos, para así poder controlar todos aquellos factores que puedan afectar positiva o negativamente el crecimiento competitivo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AÍT-EL-HADJ, Smail. Gestión de la Tecnología. La Empresa ante la Mutilación Tecnológica. Barcelona, España, 1990. Ediciones Gestión 2000. 256 pág.

ALCALDE, Eduardo; GARCÍA, Tomás Jesús. Introducción a la Teleinformática. Bogotá, 1998. McGraw-Hill / Interamericana S.A. pág. 18 – 23.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración 4ta Santa Fe de Bogotá 1995. McGraw-Hill / Interamericana S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y el Control. México, 1994 McGraw-Hill / Interamericana S.A.

DAVID R., Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá, 1993. Legis Editores.

FORRESTER Research Inc., <http://www.forrester.com>

GARCÍA CANCCLINI, Néstor. Consumidores y Ciudadanos. Conflictos multiculturales de la Globalización. México, 1995. Editorial Grijalbo. Pág. 109.

GUZMÁN Cárdenas, Carlos. Análisis Prospectivo, Las Tendencias del Futuro en el Mercado: Visión Estratégica, Capacidad de Innovación, Prospectiva y Crear Valor. Innovatec – Innovarium. Inteligencia del Entorno, C.A.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Santa Fe De Bogotá, D.C.: Incontec. 2001. 100 P. NTC. 1486

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT). Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones 1996 – 1997. Febrero de 1997.

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, Consejo Académico, Acuerdo 003. Santa Marta, julio de 1992.

VARGAS Giraldo, José Dionisio; et al. Diseño de Proyección de Mejoramiento Institucional. Editorial Editexto, 1998.



ANEXOS

**Anexo A. Formulario de encuestas para las empresas de telefonía celular
que operan en el D.T.C.H. De Santa Marta**

Identificación _____

Razón Social _____

Dirección _____

Encuestador _____

Afiliación a: Celcaribe ____ Bell South ____ Comcel ____ Todos los anteriores ____

¿Qué tipos de servicios ofrecen ustedes?

Venta de teléfonos ____

Alquiler de teléfonos ____

Tarjetas prepago ____

¿Tienen ustedes distribuido el país por zonas?

Si ____ No ____

¿Tienen contrato con empresas para la venta del servicio de teléfonos?

Si ____ No ____

¿Tienen alguna clase de seguro por los equipos que ustedes comercializan?

Si ____ No ____



¿Cómo es la relación con sus funcionarios?

a. Buena ____ b. Regular ____ c. Mala ____

Normalmente, ¿cuánto demoran ustedes en la activación de algún plan?

1 día ____ 2 días ____ más de tres días ____

¿Cómo les parece a ustedes Santa Marta como plaza para la venta y comercialización de equipos de telefonía celular?

a. Buena ____ b. Regular ____ c. Mala ____

**Anexo B. Formulario de encuestas al usuario de telefonía celular que operan
en el D.T.C.H. De Santa Marta**

- I. ¿Vive usted en Santa Marta?
a. Si ____ b. No ____
- II. Su edad oscila entre:
a. 20 – 25
b. 26 – 30
c. 31 – 35
d. 34 – 40
e. más de 40
- III. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?
a. 1 – 5
b. 6 – 10
c. más de 10
- IV. ¿Sabe usted qué es una empresa de telefonía celular?
a. Si ____ b. No ____
- V. ¿Qué empresa de telefonía celular prefiere usted?
a. Celcaribe ____
b. Bell South ____
c. Comcel ____
d. Otra ____

VI. La razón por la cual usted prefiere esta empresa es:

- a. Eficiencia ____
- b. Economía ____
- c. Cumplimiento ____
- d. Confiabilidad ____
- e. Responsabilidad ____

VII. ¿Ha tenido usted algún contratiempo con alguna empresa de telefonía celular?

- a. Si ____ b. No ____

VIII. ¿Existe alguna empresa de telefonía celular cerca de su residencia?

- a. Si ____ b. No ____

IX. Sugerencias a estas empresas

- a. Mejor atención al público ____
- b. Mayor cubrimiento ____
- c. Mejorar las instalaciones ____
- d. Personal Calificado ____
- e. Responsabilidad ____